

**ИНСТИТУТ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ И
УПРАВЛЕНИЯ РЫНКОМ**

Кафедра Государственного и муниципального управления

Сидорчук Р.Р.

Учебное пособие по курсу «Теория управления» («Основы менеджмента»)

Manual for the course "Management Theory" ("Principles of Management")

**Учебное пособие для специальностей 060100 «Государственное и
муниципальное управление», 060400 Финансы и кредит**

г. Москва, 2007 г.

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДЕСЛОВИЕ	5
1. ПРЕДМЕТ И ЗАДАЧИ КУРСА.....	7
1.1 Сущность и содержание курса.....	7
1.2. Эволюция и современное состояние системы менеджмента	8
1.3 Теоретические основы системы менеджмента	9
1.4 Современное состояние теории управления	13
Вопросы по разделу	18
2. СУЩНОСТЬ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МЕНЕДЖМЕНТА	19
2.1. Сущность менеджмента	19
2.2. Основное содержание общих целей и ограничений	21
2.3 Иерархия управления	23
2.4 Нормативные требования к управлению и политика деятельности фирмы	25
2.5 Корпоративная культура и этика менеджмента	27
Вопросы по разделу	28
3. ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ	30
3.1. Понятие организации и организационной структуры	30
3.2 Типы организационных структур управления	31
3.3. Сравнение структур управления.....	34
3.4 Положения о подразделениях управления и должностные инструкции	35
3.5. Практика управления крупной компанией.....	36
Вопросы по разделу	41
4.ПРОЦЕССЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ И УПРАВЛЕНИЕ.....	42
4.1 Содержание процесса управления.....	42
4.2 Методы управления.....	42
4.3 Место решения в процессе управления.....	44
4.4 Структура и процесс принятия решения.....	45
4.5. Распределение полномочий на принятие решений.....	47
4.6. Риск при принятии решений.....	49
Вопросы по разделу	50
5. ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ	51
5.1 Методы, виды и содержание планирования.....	51
5.2 Система прогнозов и планов фирмы	53
5.3 Методы разработки и объекты прогнозов на уровне фирмы	54
5.4 Модель внутрифирменного планирования	55
5.5 Бизнес план фирмы	56
Вопросы по разделу	58
6. КОММУНИКАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ.....	59
6.1. Понятие и значение информации и коммуникации	59
6.2 Коммуникационный процесс	60
6.3. Виды коммуникаций в организации.....	64
6.4. Информационные технологии коммуникации.....	66

6.5 Транзактный анализ в коммуникациях. Теория Берна	68
Вопросы по разделу	72
7. ОРГАНИЗАЦИЯ РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ.....	73
7.1 Стратегия и практика деятельности	73
7.2. Выделение ключевых результатов деятельности отдельных менеджеров	74
7.3. Ответственности в процессе управления	75
7.4. Координация и регулирование в процессе управления	78
7.5. Методы управления при координации и регулировании	79
7.6 Патология реализации управленческих решений	80
Вопросы по разделу	80
8. МЕТОДЫ МОТИВАЦИИ	81
8.1 Сущность и виды мотивации	81
8.2 Содержательные теории мотивации	81
8.3 Процессуальные теории мотивации	85
Вопросы по разделу	90
9. КОНТРОЛЬ, УЧЕТ, АНАЛИЗ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ.....	91
9.1. Понятие и виды контроля	91
9.2. Процесс контроля и выбор варианта форм контроля	91
9.3. Типы систем контроля	92
9.4. Контроль и измерение результатов коммерческой деятельности.	95
9.5. Понятие и задачи учета на предприятии	97
9.6. Понятие и содержание анализа хозяйственной деятельности предприятия.....	97
Вопросы по разделу	98
10. ТРЕБОВАНИЯ К РУКОВОДИТЕЛЮ И ЭФФЕКТИВНЫЙ СТИЛЬ РУКОВОДСТВА	99
10.1 Содержание работы руководителя	99
10.2 Теории персонала	100
10.3. Стили управления.....	103
10.4. Эффективность стиля управления	106
Вопросы по разделу	108
11. ВЛИЯНИЕ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ НА МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИРМОЙ.....	109
11.1. Внешняя и внутренняя среда предприятия	109
11.2. Основные этапы развития мирового рынка	110
11.4. Методы управления, применяемые фирмами при различных уровнях нестабильности рынка	112
Вопросы по разделу	115
12. ВЫБОР И ОЦЕНКА СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ПОЗИЦИИ ФИРМЫ НА РЫНКЕ. 116	
12.1 Стратегические зоны хозяйствования (СЗХ).	116
12.2 Жизненный цикл товара.....	116
12.3 Матричная техника оценки портфеля диверсифицированной фирмы.....	117
12.3.1 Матрица БКГ.	117
12.3.2 Матрица фирмы "Дженерал Электрик"	119
12.4 Оценка привлекательности СЗХ.....	121
12.5 Оценка конкурентного статуса фирмы.....	122

Вопросы по разделу	124
13. АНАЛИЗ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ	125
13.1 Анализ и синтез организационных структур управления.	125
13.2 Основные режимы деятельности фирмы	125
13.3 Анализ структуры управления фирмы.	128
13.4 Алгоритм определения предпочтительной организационной структуры управления диверсифицированной фирмы.....	129
13.5 Модель нормативной структуры системы и ее использование при анализе и синтезе системы управления.....	130
Вопросы по разделу	136
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	137

Abstract

The development of industrial and commercial processes on the modern stage withdrew in the first place before all the economic organizations, the task of improving and developing management systems. Studies (in particular the example of small-and medium-sized enterprises) show that a large part of the root problems in the organization had ceased its activities are management weaknesses, rather than a lack of new ideas or a lack of market development opportunities. In turn, management efficiency is determined by the organization management system, which depends on the precise structure of activity, all the elements to achieve their goals. Effective leaders need to perform managerial work based on modern methods and techniques to manage, consider, in their situational differences and acting ahead - anticipating the future and prepare for it - rather than reacting after the fact. This, in turn, and there is the concept "management", without knowledge of the principles and methods which can not be controlled at any level of the hierarchy. Therefore, the purpose of this tutorial - to help students to study disciplines "Control Theory" and "Fundamentals of Management" Control Theory (Principles of Management ") - one of the important disciplines, allowing students to give a basic understanding of formal organizations, commercial and noncommercial, and on effective management.

ПРЕДЕСЛОВИЕ

Развитие производственных и коммерческих процессов на современном этапе вывело на первое место перед всеми хозяйствующими организациями задачу совершенствования и развития системы управления. Проведенные исследования (в частности на примере малых и средних предприятий) показывают, что в значительной части в корне проблем в организациях прекратившие свою деятельность лежат недостатки управления, а не недостаток в новых идеях или отсутствие на рынке возможностей для развития. В свою очередь эффективность управления определяется организованностью системы управления, которая зависит от четкой структуры деятельности, всех элементов для достижения поставленных целей. Эффективному руководителю необходимо выполнять управленческую работу базируясь на современных методах и приёмах управления, учитывать в своей работе ситуационные различия и действует с опережением – предвидя будущее и готовясь к нему, – а не реагирует задним числом. Это в свою очередь и есть составляющие понятия «менеджмент», без знания принципов и методов которого невозможно управлять ни на каком уровне иерархической лестницы.

Поэтому цель данного учебного пособия - оказать помощь студентам для изучения дисциплин «Теория управления» и «Основы менеджмента»

Данное пособие составлено в соответствии с требованиями (федеральный компонент) к обязательному минимуму содержания и уровню подготовки дипломированного специалиста (бакалавра, магистра) по циклу «ОБЩЕПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ДИСЦИПЛИНЫ» государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования.

Теория управления («Основы менеджмента») – одна из важных дисциплин, позволяющая студентам дать основополагающее представление о формальных организациях, коммерческих и некоммерческих, и об эффективном управлении ими.

Изучение данного курса связано с другими курсами образовательного стандарта: «Экономическая теория», «Основы психологии», «Политология», «Маркетинг», «Экономический анализ», «Система ГМУ», «Исследование социально-экономических и политических процессов», «Социология управления» и опирается на их содержание.

1. ПРЕДМЕТ И ЗАДАЧИ КУРСА

1.1 Сущность и содержание курса

По мере развития производственных отношений произошло выделение специфических трудовых процессов - процессов управления. Их суть сводится к разработке и осуществлению определенных воздействий со стороны субъекта управления на те или иные объекты управления в процессе некой целенаправленной деятельности.

Обычно такая деятельность осуществляется в некоторых организациях (предприятиях, фирмах и т. д.), созданных с этой целью.

Следует отметить, что управленческая работа по своей сути очень сильно отличается от неуправленческой. Так работа начальника цеха имеет гораздо больше общего с работой директора предприятия, чем с работой людей, которые находятся под его управлением. «Станочники, овладев техникой приготовления какой-то детали на своем станке, могут потом в течение недель заниматься этой операцией, торговцы большую часть жизни проводят, продавая один и тот же вид продукции. Руководитель же не вправе ожидать такой однородности в своей работе. Скорее, характерным для него будет кратковременность, разнообразие и фрагментарность осуществляемой деятельности».¹

Рассматривая содержание работы менеджера, Генри Минцберг находит еще одну общую черту управленческой работы – роли руководителя. Роль, по его определению, является «набором определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности».²

В свою очередь, управление – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для формирования и достижения целей организации. Так Питер Друкер – ведущий теоретик в области управления и организации определил понятие управление: «Управление – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу».³

Функции управления взаимодействуют между собой, формируя единый процесс, т.е. непрерывную цепь взаимосвязанных действий.

В то же время общность задач управления позволяет формулировать общие законы управления, а анализ и обобщение практики управления дает возможность, опираясь на эти законы, конкретизировать содержание управления в рамках науки теория управления (основы менеджмента).

Наш предмет должен дать общую концепцию управления, точно определить место и взаимосвязь его отдельных фаз, а также дать практические навыки управления.

Цель курса – получить представление об основах теории управления, методах и технологиях менеджмента принятых в мировой практике, добиться всестороннего глубокого понимания природы и сущности всего спектра отношений управления как определяющего фактора организационной эффективности.

¹ - Генри Минцберг. Природа управленческого труда.

² - там же

³ - Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке.

Предметом изучения являются отношения управления, которые складываются в организации между людьми, взаимодействующими друг с другом по поводу преобразования ресурсов, получаемых из внешней среды, в предлагаемый обществу продукт или услугу.

Объектом изучения является деятельность по управлению организацией с участием человека и учетом воздействия среды.

В качестве метода используется комбинация системного, ситуационного и процессного подходов к изучению управления.

Само название курса говорит о том, что эта дисциплина является центральной в подготовке менеджера, но в то же время она, по существу, является фундаментом для всех дисциплин, формирующих круг профессиональных знаний в области менеджмента. В свою очередь изучение курса связано с другими курсами: «Экономическая теория», «Политология», «Экономика предприятия», «Маркетинг», «Экономический анализ», «Исследование социально-экономических и политических процессов», «Социология управления», «Психология управления» - и опирается на их содержание.

1.2. Эволюция и современное состояние системы менеджмента

Система управления появилась вместе с обществом. Как только два первых человека объединились для достижения общей цели, и появилась необходимость координация и осуществления их совместной деятельности. Тогда одному пришлось брать на себя обязанности руководителя и управлять, а другому становиться исполнителем и выполнять его распоряжения. Можно выделить пять периодов развития управленческой деятельности.

Первый наиболее длительный период можно примерно обозначить с 9-17 века до нашей эры до начала средневековья. Наибольший вклад в копилку управленческий знаний внесли, представите древней Эллады. Сократ(470 –399 г. до н. э.) одним из первых дал характеристику управления, и сформулировал принцип системности применительно к управлению. как особому виду деятельности. Платон (428 – 328 г. до н.э.) сформулировал принцип специализации и предложил классификацию форм государственного управления. Ксенофонт (427 – 355 до н.э.), признал управление как особый вид искусства.

Немаловажное значение оказали и такие государственные деятели и военачальники как персидский царь Кир (593 - 530 до н.э.) указывающий на необходимость специальных исследований причин побуждающих людей к действию. А так же Александр Македонский (356 -323 до н.э.), использовавший штабную систему для выработки военных решений.

Второй этап с эпохой промышленной революции 18- начало 19 веков. Так английский предприниматель Ричард Аркрайт (Arkwright, Richard) (1732-1792), считающийся вместе с английским механиком Т. Хайсом изобретателем прядильной машины, объединил все процессы прядильного производства и ввел иерархический принцип его организации. Шотландский экономист и философ, Адам Смит (Smith, Adam) (1723г. - 1790г.) сформулировал в своих работах принцип «экономического человека», стремящегося к обогащению и удовлетворению собственных потребностей, а так же разработал концепцию

контроля и расчета оплаты труда. Роберт Оуэн (Owen, Robert) (1771-1858), английский теоретик социализма и промышленник внедрил на своем предприятии улучшенные условия труда и отдыха для рабочих в целях повышения производительности труда. Чарльз Бэббидж (Babbage, Charles) (1791-1871), английский математик и инженер, создатель аналога первой вычислительной машины в своем труде «*Экономика машин и производств*» (*Economy of Machines and Manufactures*, 1832) проанализировал деятельность различных фабрик и заводов. По сути опубликовав первую работу в области научного управления.

Третий этап можно обозначить с 1881 г., когда американец Джозеф Вартон разработал первый управленческий курс для преподавания в колледже (University of Pennsylvania, Wharton). Этот период истории развития промышленности связан со значительным ростом концентрации и масштабов производства. Имеющийся эмпирической базы для обеспечения эффективного управления стало хватать. Появилась необходимость создания научной базы для системы управления. Создателями такой базы и выступили Фредерик Тейлор (Рациональная или научная школа управления), Анри Файоль (административная или классическая школа управления), Мэри Фоллет и Элтон Мейо (школа человеческих отношений), А. Маслоу, Д.Мак-Грегор, Ф. Герцберг (школа поведенческих наук, или "бихевиористское направление"), Р.Акофф, Л. Берталанфи, С.Бир (Количественная школа управления). Основные положения этих школ будут рассмотрены в следующем разделе.

1.3 Теоретические основы системы менеджмента

Рационалистическая школа менеджмента (Школа научного управления)

Школа научного управления (1885—1920) связана с работами Фредерика Тейлора, Френка и Лилии Гилбрет, Генри Ганта. Создатели школы считали, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать многие операции ручного труда. Первой фазой методологии школы научного управления были анализ содержания работы и определение ее основных компонентов.

Характерным для школы научного управления было систематическое использование стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объема производства. Предусматривалась возможность перерывов в производстве, в том числе и для отдыха. Количество времени, выделяемое для выполнения определенных заданий, было реалистичным, что давало руководству возможность устанавливать нормы производства, которые были выполнимы, и платить дополнительно тем, кто превышал эти нормы. При этом люди, которые производили больше, вознаграждались больше. Так же признавалась важность отбора людей, которые соответствовали выполняемой работе, подчеркивалось большое значение обучения.

Первый эксперимент Ф. Тейлор провел в 1898-01 гг. в Бетлехемской сталелитейной компании. Он разделил операции на отдельные элементы и выявил их продолжительность. В результате были определены средние нормы, распространенные на всех рабочих, что обеспечило рост производительности труда в 3-4 раза.

Другие представители данного направления Френк и Лилиан Гилберт на основе прибора микрохронометр и съемки стоп кадров пытались рационализировать выполнение рабочими различных технических операций.

Основные положения школы:

1. Признание менеджмента самостоятельной сферой и видом деятельности , основная функция – рационализация производства.
2. Расчленение процесса производства и трудовых операций на отдельные звенья и элементы, с определением временных затрат на их выполнение.(возможность нормирования труда)
3. Планирование на основе норм рабочих заданий
4. Выполнение планирование специальными подразделениями , определяющими последовательность, время и сроки выполнения отдельных работ.
5. Увеличение производительности труда за счет материального стимулирования
6. Подбор и обучение сотрудников на основе физиологических и психологических требований.

Школа научного управления выступала за отделение управленческих функций обдумывания и планирования от фактического выполнения работы. Работа по управлению — это определенная специальность, и организация в целом выиграет, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает успешнее всего. Однако при этом игнорируются проблемы управления организации в целом.

Школа административного управления (классическая)

Основателем этого направления считается Анри Файоль (Франция). Представители классической школы, а именно — А. Файоль, Л. Урвик, Дж. Муни, имели непосредственный опыт работы в качестве руководителей высшего звена управления в большом бизнесе. Их главной заботой была эффективность применительно к работе всей организации. Их работы в значительной степени исходили из личных наблюдений, а не основывались на научной методологии. Они старались взглянуть на организации с точки зрения широкой перспективы, пытались определить общие характеристики и закономерности организаций.

Целью школы было создание универсальных принципов управления, следование которым, несомненно приведет организацию к успеху. Эти принципы были связаны с двумя аспектами.

Первый из них - разработка рациональной системы управления организацией. Определяя основные функции бизнеса как финансы, производство и маркетинг, представители данной школы были уверены, что могут определить лучший способ разделения организации на подразделения или группы. А. Файоль рассматривал управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций.

Вторая категория принципов касалась построения структуры организации и управления работниками.

Вся работа предприятия сводится к основным видам деятельности:

1. Технические процессы
2. Коммерческие процессы
3. Финансовые процессы
4. Защита жизни, здоровья и собственности людей
5. Бухгалтерия
6. Административные процессы, оказание воздействия на работников

Самым существенным в работах данной школы является сформулированные А. Файолем принципы административного управления:

1. Неотделимость власти от ответственности
2. Разделение труда (до определенного предела)
3. Единораспоряжение или единоначалие
4. Дисциплина, обязательная для всех и предполагающая взаимное уважение руководства и подчиненных
5. Единство руководства по принципу – один руководитель и единый план для совокупности операций имеющих общую цель
6. Подчинение индивидуальных интересов общим
7. Справедливое для всех вознаграждение
8. Разумная специализация, ослабляющаяся с увеличением масштабов деятельности предприятия.
9. Иерархия управления предполагающая минимизацию управленческих ступеней и полезность горизонтальных связей
10. Порядок в основе которого лежит принцип « каждому свое место и каждый на своем месте»
11. Справедливость обеспечиваемая преданностью персонала и объективностью администрации
12. устойчивость персонала (низкая текучесть кадров)
13. Инициатива требующая всемерного поощрения и подавления собственного тщеславия
14. Корпоративный дух, общность интересов работников и коллективизм в труде.

Данная школа получила значительное развитие в разных странах. Так Т. Эмерсон последователь А. Файоля в Америке сформулировал 12 принципов производительности:

1. Исходный пункт управления отчетливо поставленные цели.
2. Здравый смысл выливающийся в признание ошибок и поиск их причин
3. Компетентная консультация на основе привлечения профессионалов в целях совершенствования управления.
4. Дисциплина обеспеченная четкой регламентацией деятельности, с целью совершенствования управления
5. Справедливое отношение к персоналу
6. быстрый, надежный полный точный и постоянный учет
7. Диспетчеризация по принципу лучше диспетчеризировать не запланированную работу, чем планировать работу не диспетчеруя ее.
8. Нормы и расписания, способствующие поиску и реализации резервов
9. Нормализация условий труда
10. Нормирование операций через их стандартизацию и регламентирование времени

11. Письменные стандартные инструкции
12. Вознаграждение за производительность

Школа человеческих отношений, Психологическая школа (школа взаимоотношений)

Основатели школы Меррии Фоллетт и Элтон Мейо, Д. Муни, П. Слоун в своих работах показали важность неформальных связей, возникающих на производстве. Высокая заработная плата и рациональная организация труда не ведут к однозначному росту производительности труда. Желаемы менеджменту результаты могут быть достигнуты не только под воздействием материальных стимулов, но и как результат взаимодействия между коллегами в трудовом коллективе.

С определенного уровня эффективности организации социальные и психологические факторы оказывают гораздо большее влияние на производительность труда, чем физические условия.

В рамках данной школы велось изучение влияния на производительность труда условий организации и оплаты работы, а также отношений членов трудового коллектива между собой и с руководством предприятия. Главным выводом было доказательство того, что, создав на предприятии благоприятный социально-психологический климат, можно существенно увеличить производительность труда.

Факторы, повышающие эффективность организации

1. Осознание работником своих возможностей
2. Удовлетворение, получаемое от работы
3. Социальное взаимодействие и наличие общих целей и интересов у трудового коллектива

"Школа человеческих отношений" вызвала к жизни важнейшее направление современного менеджмента, известное под названием "персонал-менеджмент", т.е. управление персоналом. М. Блумфилд, разработавший концепцию "управления персоналом".

Школа поведенческих наук ("бихевиористское направление")

Дальнейшим развитием школы человеческих отношений стала так называемая "школа поведенческих наук", или "бихевиористское направление". Известнейшим представителем поведенческой школы менеджмента является американский психолог Абрахам Маслоу, прославившийся благодаря разработанной им называемой "пирамиде потребностей".

Основные взгляды представителей данной школы:

1. Учет психологии поведения работника в трудовом процессе в зависимости от мотивации его деятельности
2. Коммуникация с другими работниками
3. Авторитет руководителя
4. Лидерство в коллективе

Главная задача управления персоналом – повышение эффективности деятельности организации за счет наиболее рационального использования потенциала руководителей и работников предприятия.

Количественная школа

Основными представителями данной школы были Р.Акофф, Л.Берталанфи, С.Бир.

До второй мировой войны количественные методы использовались в управлении недостаточно. Чисто военные задачи дали импульс к их развитию. Эти методы сгруппированные под общим названием исследование операций, были применены при открытии второго фронта, в войне подлодок, минировании японских портов и др. задачах.

По своей сути, исследование операций – это применение методов научного исследования к операционным проблемам организации.

После постановки проблемы специалисты по исследованию операций разрабатывают модель ситуации. После создания модели, переменным задаются количественные значения. Это позволяет объективно сравнить и описать каждую переменную и отношения между ними. самый крупный толчок к применению количественных методов в управлении дало развитие компьютеров. Компьютер позволил исследователям операций конструировать математические модели возрастающей сложности, которые наиболее близко приближаются к реальности и, следовательно, являются более точными.

Влияние науки управления или количественного подхода было значительно меньшим, чем влияние бихевиористского подхода, отчасти потому, что гораздо большее число руководителей ежедневно сталкивается с проблемами человеческих отношений, человеческого поведения, чем с проблемами, которые являются предметом исследования операций. Кроме того, до 60-х годов лишь у очень немногих руководителей было образование достаточное, для понимания и применения сложных количественных методов. Однако, в настоящее время положение быстро меняется, так как все больше школ бизнеса предлагает курсы количественных методов и применения компьютеров.

1.4 Современное состояние теории управления

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД

Эта концепция, означающая крупный поворот в управленческой мысли, широко применяется и в настоящее время. Управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других — это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важны для успеха организации. Их называют управленческими функциями. Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций.

Анри Файоль, которому приписывают первоначальную разработку этой концепции, считал, что существует пять исходных функций. По его словам, «управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать». Другие авторы разработали иные перечни функций, которые в конечном итоге группируются в планирование, организацию, мотивацию, контроль. Эти четыре первичных функции управления объединены связующими процессами коммуникации и принятия решения иногда называют кольцо управления (рис 1).

Руководство (лидерство) рассматривается как самостоятельная деятельность. Оно предполагает возможность влияния на отдельных работников и группы работников таким образом, чтобы они работали в направлении достижения целей, что крайне существенно для успеха организации.



Рис. 1. Кольцо управления

1.Планирование предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей.

Планирование — это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению ее общих целей.

2.Организация — значит создание некоторой структуры. Существует много элементов, которые необходимо структурировать, чтобы организация могла выполнять свои планы и тем самым достигать своей цели. Одним из этих элементов является работа, конкретные задания организации. Другим важным аспектом функции организации является определение, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание из большого количества таких заданий, существующих в рамках организации, включая и работу по управлению. Руководитель подбирает людей для конкретной работы, делегируя отдельным людям задания и полномочия или права использовать ресурсы организации. Эти субъекты делегирования принимают на себя ответственность за успешное выполнение своих обязанностей. Таким образом, они соглашаются считать себя подчиненными по отношению к руководителю.

3.Задача мотивации заключается в том, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и соотносясь с планом.

Руководители всегда осуществляли функцию мотивации своих работников, осознавали они это сами или нет. В древние времена для этого служили хлыст и угрозы, для немногочисленных избранных — награды. С конца XVIII и по XX век

было широко распространено убеждение, что люди всегда будут работать больше, если у них имеется возможность заработать больше. Считалось, таким образом, что мотивирование — это простой вопрос, сводящийся к предложению соответствующих денежных вознаграждений в обмен за прилагаемые усилия. На этом основывался подход к мотивации школы научного управления.

Исследования в области поведенческих наук продемонстрировали несостоятельность чисто экономического подхода. Руководители узнали, что мотивация, т.е. создание внутреннего побуждения к действиям, является результатом сложной совокупности потребностей, которые постоянно меняются.

В настоящее время мы понимаем, что для того, чтобы мотивировать своих работников эффективно, руководителю следует определить, каковы же на самом деле эти потребности, и обеспечить способ для работников удовлетворять эти потребности через хорошую работу.

4.Контроль — это процесс обеспечения того, что организация действительно достигает своих целей. Существуют три аспекта управленческого контроля. Установление стандартов — это точное определение целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени. Оно основывается на планах, разработанных в процессе планирования. Второй аспект — это измерение того, что было в действительности достигнуто за определенный период, и сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами. Если обе эти фазы выполнены правильно, то руководство организации не только знает о том, что в организации существует проблема, но и знает источник этой проблемы. Это знание необходимо для успешного осуществления третьей фазы, а именно, — стадии, на которой предпринимаются действия, если это необходимо, для коррекции серьезных отклонений от первоначального плана. Одно из возможных действий — пересмотр целей, для того чтобы они стали более реалистичными и соответствовали ситуации.

Подробно каждая из этих функции будет рассмотрена ниже.

Все четыре функции управления — планирование, организация, мотивация и контроль — имеют две общих характеристики: все они требуют принятия решений, и для всех необходима коммуникация, обмен информацией, чтобы получить информацию для принятия правильного решения и сделать это решение понятным для других членов организации. Из-за этого, а также вследствие того, что эти две характеристики связывают все четыре управленческие функции, обеспечивая их взаимозависимость, коммуникации и принятие решений часто называют связующими процессами.

Чтобы организация могла четко работать, руководитель должен сделать серию правильных выборов из нескольких альтернативных возможностей. Выбор одной из альтернатив — это решение. Следовательно, **принятие решения — это выбор того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и контролировать.**

В самых общих чертах именно это составляет основное содержание деятельности руководителя.

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД

Когда руководство меняет один элемент или какую-то одну часть организации, все другие части в определенной степени также испытывают воздействие этой перемены. Такого рода изменения могут сказаться на будущей

эффективности организации в целом. Изначальный недостаток подходов различных школ к управлению заключается в том, что они сосредоточивают внимание только на каком-то одном важном элементе, а не рассматривают эффективность управления как результирующую, зависящую от многих различных факторов. Применение теории систем к управлению облегчило для руководителей задачу увидеть организацию в единстве составляющих ее частей, которые неразрывно переплетаются с внешним миром. Эта теория также помогла интегрировать вклады всех школ, которые в разное время доминировали в теории и практике управления. Системный подход — это не набор каких-то руководств или принципов для управляющих — это способ мышления по отношению к организации и управлению.

СИСТЕМА — это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого. Все организации являются системами.

Машины, компьютеры, телевизоры — все это примеры систем. Они состоят из множества частей, каждая из которых работает во взаимодействии с другими для создания целого, имеющего свои конкретные свойства. Эти части взаимозависимы. Если одна из них будет отсутствовать или неправильно функционировать, то и вся система будет функционировать неправильно. Например, телевизор не будет работать, если неправильно установлена настройка. Все биологические организмы представляют собой системы. Ваша жизнь зависит от правильного функционирования многих взаимозависимых органов, которые все вместе представляют уникальное существо, каким являетесь вы.

Поскольку люди являются социальными компонентами, наряду с техникой, которые вместе используются для выполнения работы, они называются социотехническими системами.

Точно так же, как и в биологическом организме, в организации части ее взаимозависимы.

Существует два основных типа систем: закрытые и открытые.

Закрытая система имеет жесткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от среды, окружающей систему. Часы — знакомый пример закрытой системы. Взаимозависимые части часов движутся непрерывно и очень точно, как только часы заведены или поставлена батарейка. И пока в часах имеется источник накопленной энергии, их система независима от окружающей среды.

Открытая система характеризуется взаимодействием с внешней средой. Энергия, информация, материалы — это объекты обмена с внешней средой через проницаемые границы системы. Такая система не является самообеспечивающейся, она зависит от энергии, информации и материалов, поступающих извне. Кроме того, открытая система имеет способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде и должна делать это для того, чтобы продолжить свое функционирование.

Все организации являются открытыми системами. Выживание любой организации зависит от внешнего мира. (рис 2).

Крупные составляющие сложных систем, таких как организация человек или машина, зачастую сами являются системами. Эти части называются подсистемами. Понятие подсистемы это важное понятие в управлении.

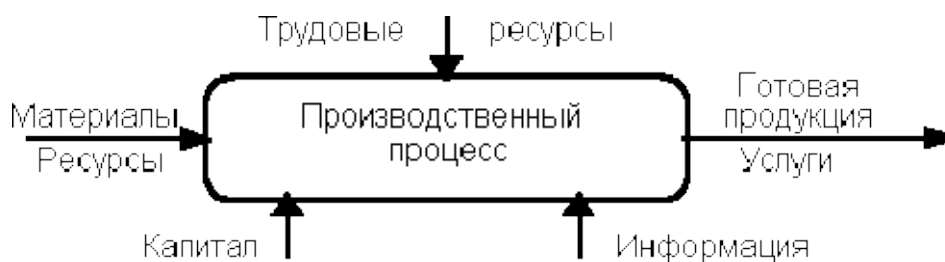


Рис. 2. Модель организации, как открытой системы

Посредством подразделения организации на отделы, руководством намеренно создаются подсистемы внутри организации.

Системы, такие как отделы, управления и различные уровни управления, — каждый из этих элементов играет важную роль в организации в целом, точно так же как подсистемы вашего тела, такие как кровообращение, пищеварение, нервная система и скелет.

Социальные и технические составляющие организации считаются подсистемами.

Подсистемы могут, в свою очередь, состоять из более мелких подсистем. Поскольку все они взаимозависимы, неправильное функционирование даже самой маленькой подсистемы может повлиять на систему в целом.

Понимание того, что организации представляют собой сложные открытые системы, состоящие из нескольких взаимозависимых подсистем, помогает объяснить, почему каждая из школ в управлении оказалась практически приемлемой лишь в ограниченных пределах.

Каждая школа стремилась сосредоточить внимание на какой-то одной подсистеме организации. Бихевиористская школа (поведенческая) в основном занималась социальной подсистемой. Школы научного управления и науки управления — главным образом, техническими подсистемами. Следовательно, они зачастую не могли правильно определить все основные компоненты организации. Ни одна из школ серьезно не задумывалась над воздействием среды на организацию. Более поздние исследования показывают, что это очень важный аспект работы организации.

Сейчас широко распространена точка зрения, что внешние силы могут быть основными детерминантами успеха организации, которые предопределяют — какое из средств арсенала управления может оказаться подходящим и, вероятнее всего, успешным.

СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД

Данный подход является логическим продолжением системного. Центральным моментом ситуационного подхода является ситуация, т.е. конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время. Используя этот подход, руководители могут лучше понять, какие приемы будут в большей степени способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации.

Успех или неуспех ситуационного подхода в значительной степени определяется тем, насколько руководитель сумел правильно интерпретировать

ситуацию. Необходимо правильно определить, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одного или нескольких из них. Ситуационный подход представляет собой наиболее широкую и удовлетворительную систему, разработанную к настоящему времени, для того, чтобы сделать управление эффективным.

Вопросы по разделу

1. Почему необходимо управление?
2. Что включает в себя понятие «управление»?
3. Охарактеризуйте основные этапы эволюции менеджмента?
4. Какие основные положения сформулированы рационалистической школой менеджмента?
5. Какой вклад в современные представления теории управления внесла классическая школа?
6. В чем проявились особенности подхода «школы человеческих отношений»?
7. Какие преимущества существуют в количественной школе управления?
8. Каковы подходы современной теории управления?

2. СУЩНОСТЬ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МЕНЕДЖМЕНТА

2.1. Сущность менеджмента

Менеджмент (управление) - воздействие одного лица или группы лиц (менеджеров) на другие лица для побуждения действий, соответствующих достижению поставленных целей при принятии на себя менеджерами ответственности за результативность воздействия

Управление включает три аспекта:

- "Кто" управляет "кем" (институциональный аспект);

Субъект управления лицо осуществляющее властное воздействие.

Объект управления – то на кого направлено властное воздействие.

- "Как" осуществляется управление и "как" оно влияет на управляемых (функциональный аспект);

- "Чем" осуществляется управление (инструментальный аспект).

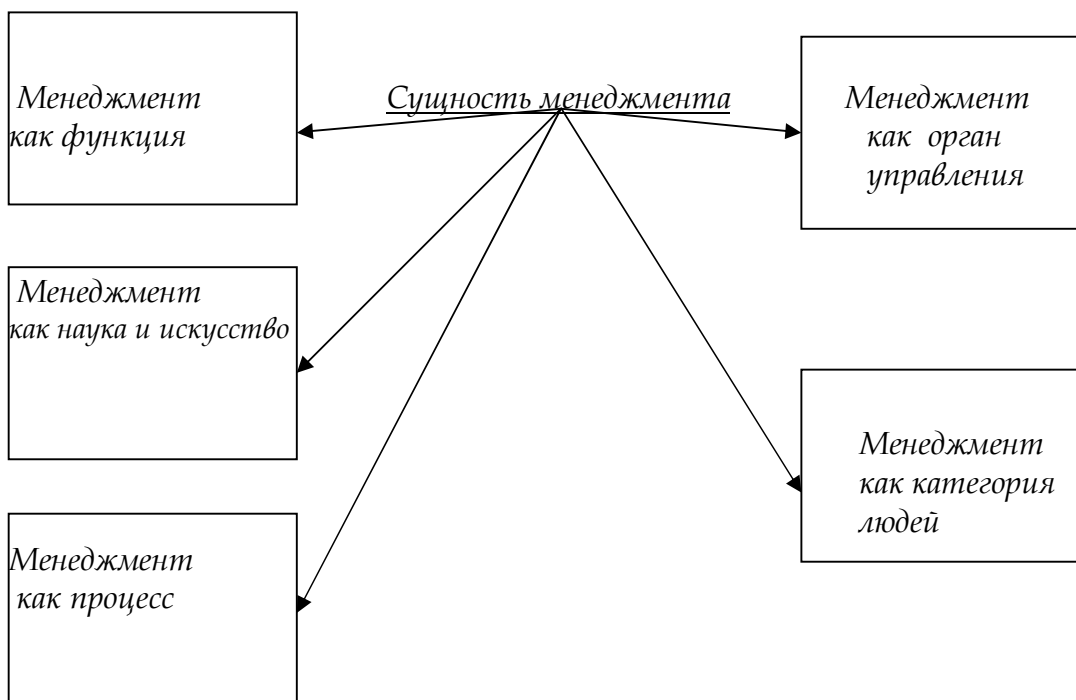


Рис. 3. Сущность менеджмента

Сущность менеджмента отражена на рисунке 3.

Менеджмент как функция - это формирование структуры организации и обеспечение ее всем необходимым для ее деятельности, персонал, материалы и т.п.)

Менеджмент как процесс (кольцо управления) - это интеграционные события посредством которых специально обученные специалисты формируют организации и управляют ими путем постановки целей и поисками путей их достижения.

Менеджмент как наука и искусство

Как наука направлена на объяснение природы и выявление причинно следственных связей управленческого труда

Как искусство основывается на том, что менеджмент это управление в сложных социально технических системах, в основе которого стоят люди. Искусство - специфический вид отражения и формирования действительности человеком в процессе творчества в соответствии с определенными идеалами. Так же это мастерство и сноровка в выполнении какой либо работы.

Менеджмент как орган управления – часть организации, как системы осуществляющий процесс управления

Менеджмент как категория людей социальный слой людей занимающихся управлением

Соответственно можно определить понятие менеджера:

Управляющий (Manager) или Менеджер - наемный работник, занятый профессиональной организаторской деятельностью в органах управления предприятия, фирмы, учреждения, наделенный субъектом собственности определенными полномочиями.

Важным вопросом здесь становится вопрос о взаимосвязи менеджмента и предпринимательства.

Предприниматель и менеджер

Термин предприниматель был введен французским экономистом Ричардом Кантिलлоном, жившим в начале XVIII века.

И с тех пор это слово означает следующее:

Предприниматель – это человека, который берет на себя риск, связанный с организацией нового предприятия или с разработкой новой идеи, новой продукции или нового вида услуг, предлагаемых обществу. Очень важно понимать, что слова «предприниматель» и «менеджер» не являются синонимами.

Сотни тысяч людей, которые каждый год начинают новый бизнес, тоже относятся к классу предпринимателей, хотя их именам никогда не суждено попасть в учебники истории. С другой стороны, поскольку все предприниматели активно участвуют в формировании целей предприятия или организации и управляют этой организацией в начале ее деятельности, всех их можно считать менеджерами. Некоторые оказываются весьма успешными в своей управленческой деятельности не только в самом начале развития предприятия, но и в течение долгого периода работы предприятия.

Зачастую, однако, такие характеристики, как личный риск, реакция на финансовые возможности и желание долго и упорно работать, не считаясь с отдыхом, т.е. все то, что традиционно считается чертами хорошего предпринимателя, вовсе не обязательно свидетельствуют о возможности того же самого человека эффективно управлять организацией по мере того, как она становится больше.

Некоторые предприниматели могут просто не иметь способности или склонности эффективно выполнять управленческие функции, такие как планирование, организация, мотивация и контроль.

Следовательно, нет ничего странного в том, что выдающийся предприниматель становится не особенно эффективным менеджером. Организация, которую создал предприниматель, в результате может даже

распасться. В исследованиях, проведенных по государственной линии, указывается, что на практике большинство новых предприятий в бизнесе распадается, и основной причиной их краха является плохое руководство, а не плохие идеи.

2.2. Основное содержание общих целей и ограничений

В деятельности любого предприятия следует выделить цели и ограничения.

Они выполняют следующие основные задачи в управлении (рис 4):

- сопоставление существующего состояния с желаемым ("где мы?" и "куда идем?");



Рис. 4. Цели управления

- руководящие требования к действиям ("что надо сделать?");
- критерии принятия решений ("какой путь лучший?");
- инструменты контроля ("куда мы в действительности пришли и что из этого следует?")

Цели и ограничения по смыслу очень близки друг другу.

Цель - генеральный императив действий, описывающий будущее состояние или процесс как объект, желаемый для достижения.

Ограничение - конкурирующая главной цели из разряда второстепенных, которая противоречит ей и достижение которой нежелательно.

Цели и ограничения выполняют следующие функции:

- функция инициативы (сопоставление существующего состояния с желаемым);
- инструмент управления (руководящие требования);
- критерий принятия решения (критерии оценки информации и выбор альтернатив);
- инструмент координации;
- инструмент контроля.

Классификация целей может осуществляться:

- по охватываемой сфере (общая, частная цели);
- значению (главная, промежуточная, второстепенная);
- количеству переменных (одно- и многоальтернативная);
- предмету цели (рассчитан на общий или частный результат).

Типичные результативно-хозяйственные цели:

- стремление к доходу;
- стремление к имущественному состоянию (например, доведение фирмы до состояния, обеспечивающего возможность ее выгодной продажи);
- стремление к увеличению оборота;
- достижение определенной доли рынка;
- стремление к снижению расходов.

Кроме того, могут иметь место общественные, социальные цели.

Ограничения могут задаваться самой фирмой и извне (соблюдение законов).

Формулировка целей и ограничений является важной задачей менеджмента. При этом следует четко определить:

- содержание цели;
- ее размер (максимум, минимум, уровень);
- временные параметры;
- пространственные характеристики;
- персональную привязку;
- ранг в иерархии целей.

Как правило, цель ставится не одна, а в группе с многими другими (система целей или дерево целей).

Соответственно возникает проблема их взаимодействия на одном уровне (горизонтальные связи) и по иерархии (вертикальные). Схема иерархии целей приведена на рис. 5.

Горизонтальные связи могут быть:

- идентичными (реализация одной приводит к реализации другой);
- комплементарными (гармония - осуществление одной способствует осуществлению другой);
- индифферентными (нейтралитет - между целями нет связи);
- конкурентными (конфликт);
- антагонистичными (взаимоисключение).

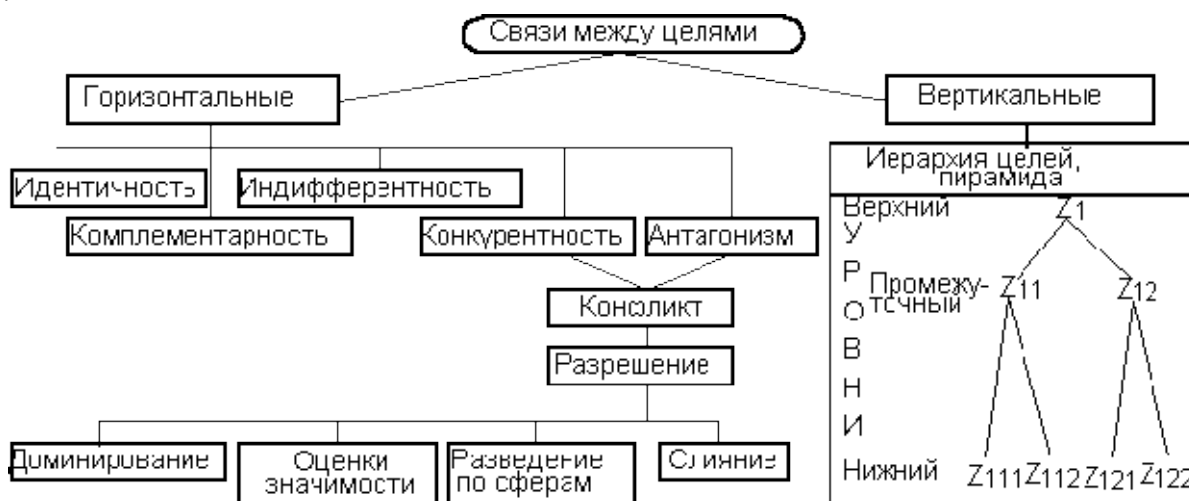


Рис. 5. Иерархия целей

Выбор цели представляет, как правило, некий процесс компромиссов между интересами различных групп внутри и во вне предприятия. На рисунке 6 приведена схема формирования целей предприятия.

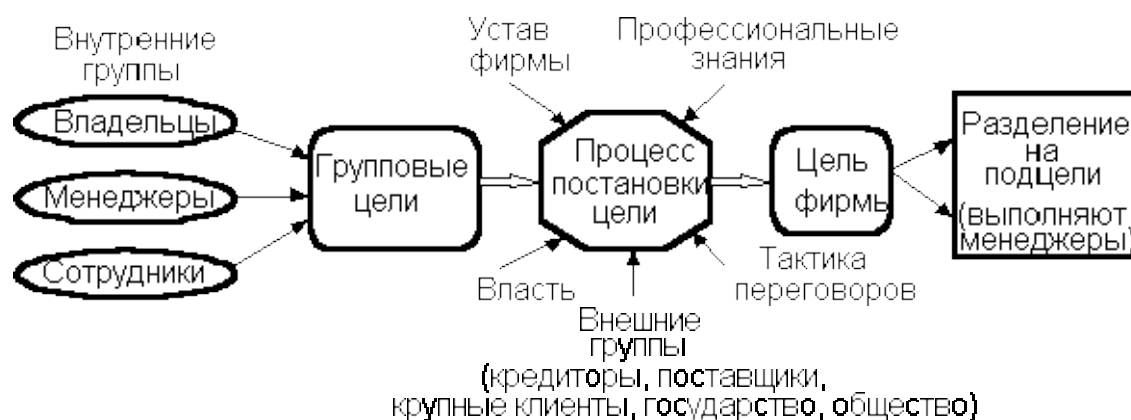


Рис. 6. Схема формирования целей предприятия.

2.3 Иерархия управления

Иерархия целей определяет иерархию управления. Редко осуществляется одноступенчатая иерархия в управлении:

Высший менеджер -> управляемые

Обычно существует иерархия (пирамида) управления с дифференциацией по рангу командной власти, компетенции принятия решений, авторитету, положению.

Иерархия управления - инструмент для реализации целей фирмы и гарантия сохранения системы. Чем выше иерархический уровень, тем больше объем и комплексность выполняемых функций, ответственность, доля стратегических решений и доступ к информации. Одновременно растут и требования к квалификации и личная свобода в управлении. Чем ниже уровень - тем больше простота решений, доля оперативных видов деятельности.

Хотя все руководители играют определенные роли и выполняют определенные функции, это не значит, что большое число руководителей в крупной компании заняты выполнением одной и той же работы. Одна из форм разделения управленческого труда носит горизонтальный характер: расстановка конкретных руководителей во главе отдельных подразделений. Как и в случае горизонтального разделения труда для выполнения производственных работ, горизонтально разделенная управленческая работа должна быть скоординирована, чтобы организация могла добиваться успеха в своей деятельности. Вертикальное развертывание разделения труда в результате образует уровни управления.

Социолог Талкотт Парсонс рассматривает эти категории с точки зрения функции, выполняемой руководителем в организации. Согласно определению Парсонса:

1. Лица на техническом уровне в основном занимаются ежедневными операциями и действиями, необходимыми для обеспечения эффективной работы без срывов в производстве продукции или оказании услуг.
2. Лица, находящиеся на управленческом уровне, в основном заняты управлением и координацией внутри организации.
3. Руководители на институциональном уровне (уровень социальных структур – государство, бизнес, религия, корпорация и т.п., выполняющих определенные общественные функции) заняты в основном разработкой долгосрочных планов, формированием целей, адаптацией организации к различного рода переменам, управлением отношениями между организацией и внешней средой и т.п.

Более распространенный способ описания уровней управления состоит в выделении руководителей низового звена (операционных или линейных управляющих), руководителей среднего звена и руководителей высшего звена. (рис 7)



Рис. 7. Иерархия управления

Более глубокое горизонтальное разделение менеджеров предполагает их специализацию по ключевым сферам деятельности, образующим подсистемы предприятия.

Руководители низового звена

Руководителями первого (низового) звена, которых также называют операционными или линейными руководителями – это организационный уровень, находящийся непосредственно над рабочими и другими исполнителями.

Линейные менеджеры осуществляют контроль за выполнением производственных заданий для непрерывного обеспечения непосредственной информацией о правильности выполнения этих заданий. Это – мастер, мастер смены, заведующий отделом. Большая часть руководителей вообще – это руководители низового звена.

Руководители среднего звена

Работа руководителей первого звена координируется и контролируется руководителями среднего звена. Типичными должностями руководителей среднего звена управления являются: управляющий сбытом по региону или по стране, директор филиала. Руководитель среднего звена часто возглавляет крупное подразделение или отдел в организации. Характер его работы в большей степени определяется содержанием работы подразделения, чем организации в целом.

Руководители высшего звена

Высший организационный уровень — руководство высшего звена — гораздо малочисленнее других. Даже в самых крупных организациях руководителей высшего звена их всего несколько человек. Типичные должности руководителей высшего звена в бизнесе — это председатель Совета, президент, вице-президент корпорации и казначей корпорации. В армии их можно сопоставить с генералами, в среде государственных деятелей — с министрами.

Руководители высшего звена отвечают за принятие важнейших решений для организации в целом или для основной части организации.

2.4 Нормативные требования к управлению и политика деятельности фирмы

Важной задачей управления фирмой является определение ее политики деятельности, т.е. совокупность всех нормативных требований и способов их осуществления

Нормативные требования к управлению включают:

1. миссию предприятия;
2. принципы предпринимательской деятельности;
3. основные цели, объекты, сферы деятельности;
4. требования к ее организации.

Миссия предприятия

Следует подчеркнуть, что миссия предприятия является общим программным заявлением о том, каким видом или видами деятельности предприятие должно заниматься. Миссия компании – это то объяснение, почему деятельность компании будет благом и для всех остальных.

Миссия обеспечивает решение следующих стратегических задач:

- Определение основных принципов работы предприятия, определяющих характер и систему отношений внутри предприятия и вне предприятия
- Формулирование общекорпоративных целей предприятия.

- Формулирование задач предприятия, которые призваны повысить мотивацию своих сотрудников, стимулировать их стремление к достижению общекорпоративных целей.
- Формирование представления об общем направлении деятельности предприятия, определяя те рынки и технологии, которые, по мнению руководства, являются наиболее перспективными.
- Создание у сотрудников, работающих в разных подразделениях, чувства ощущения сопричастности к общей цели, ощущения членства в организации.
- Обоснование социальной и общественной значимости деятельности предприятия единомышленников.

Принципы предпринимательской деятельности

Основные принципы предпринимательской деятельности включают в себя:

- четкое представление смысла предпринимательской деятельности;
- отношение менеджеров к участникам предпринимательской деятельности (например, готовность нести ответственность за работников фирмы и перед вкладчиками капитала);
- отношение к окружающей среде (к партнерам по рынку, общественной и экономической среде);
- восприимчивость к НТП;
- готовность к риску.

Принципиальные требования к организации деятельности фирмы:

- к способу управления (например, авторитарный или демократичный);
- в области инноваций (например, текущее, гибкое или жесткое планирование);
- в среде информации (открытость, секретность);
- принципы мотивации;
- организационные структуры;
- принципы контроля.

Реализация нормативных требований к отдельным сферам управления определяет структурную политику фирмы и конкретные политики в отдельных сферах деятельности.

К структурной политике относят:

- политику создания фирмы (цели, решения, средства);
- политику местоположения фирмы;
- политику ее правовой формы;
- политику отношения собственника к предприятию;
- кооперационную политику с другими фирмами;
- политику концентрации и разукрупнения;
- политику ликвидации фирмы.

Конкретные политики действий включают:

- политику приобретения (сырья, материалов, услуг и т.д.);
- инвестиционную политику;
- политику запасов;

- политику в области оборудования;
- кадровую политику;
- финансовую политику;
- производственную политику (система и тип производства, размер партий, технологические процессы, оперативное управление);
- политику сбыта (цены, распределение, реклама);
- политику отчетности о деятельности фирмы.

2.5 Корпоративная культура и этика менеджмента

С нормативными требованиями к управлению и политикой управления жестко связано представление о морали деловых взаимоотношений - этика предприятия.

Эти нормы должны обязательно вводиться в обеспечение стабильности предприятия и с целью ограничения принципа максимизации прибыли, что порождает конфликты при управлении конкретными сферами деятельности фирмы.

Этические ценности могут включать:

по отношению к сотрудникам

- учет их индивидуальных особенностей;
- предоставление возможности полного раскрытия индивидуальности;
- защиту от необоснованного вмешательства;
- гарантию прав;
- справедливую оплату;
- социальные гарантии;
- учет сфер персональной ответственности;
- участие в управлении и т. д.

По отношению к рыночному партнеру:

- доверительность в совместной работе;
- отказ от обмана;
- гарантированное оптимальное снабжение;
- внимание к потребителям;
- честность в конкуренции и т. д.

По отношению к акционерам:

- соразмерное участие в прибыли;
- честное информирование;
- совместные действия;
- защита интересов собственников и т. д.

Культура предприятия - совокупность ценностей, норм, идей, которые подсознательно и сознательно формируют стиль поведения сотрудников.

Ее основные аспекты:

- экономический (отношение к прибыли, контролю);
- организационный (стандартизация, формализация, четкое целеполагание, иерархия);
- технический (инновации, степень риска);

- рыночный (роль маркетинга, отношение к партнерам, роль предпочтений клиента) и т.д.

Идеальным является сочетание рамочной культуры для всей фирмы и гибкое формирование субкультур (маркетинга, учета, логистики).

Культура определяет стиль, репутацию предприятия.
Пути передачи (продвижения) культуры в фирме в процессе ее развития иллюстрируется рис.8.

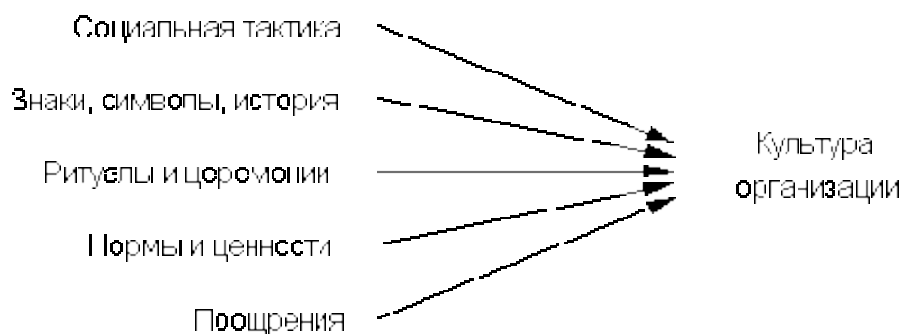


Рис. 8. Пути передачи (продвижения) культуры в фирме

Корпоративная культура во многом определяет этику поведения профессиональных менеджеров

Содержание и условия работы сотрудников, и в том числе менеджеров, определяет предприниматель (в соответствии с законом и договором). Это право он может делегировать работникам управления (менеджерам). Из этики предпринимательства вытекает и этика управления.

Проект "этики поведения" менеджеров (Давос, 1973г.):

А. Профессиональная задача менеджера - служение клиентам, сотрудникам, инвесторам и обществу, приведение в равновесие противоречащих друг другу результатов.

Б.1. Он должен служить клиентам, удовлетворяя наилучшим образом их потребности, обеспечивая честное соревнование фирм, что дает максимальное снижение цены, качество и разнообразие путем реализации достижений НТП.

Б.2. Он должен служить сотрудникам, так как только тогда он будет восприниматься ими как руководитель.

Б.3. Он должен служить инвесторам, обеспечивать максимальный доход как вознаграждение за риск.

Б.4. Он должен служить обществу, помнить об экологии, способствовать НТП.

В. Услуги менеджера клиентам, сотрудникам, инвесторам и обществу возможны только в случае обеспечения долгосрочного существования предприятия, для чего необходимы достаточные доходы. Поэтому они являются средствами, а не целью.

Вопросы по разделу

1. Какова сущность основных функций менеджмента?

2. Задачи и принципы формулирования целей?
3. Классификация целей?
4. Причины появления иерархических структур управления?
5. Уровни управленческой иерархии?
6. Задачи нормирования и формализации политики организационной деятельности предприятий?
7. Связь между корпоративной культурой и нормативной базой предприятия?
8. Влияние корпоративной культуры на этику менеджмента?

3. ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

3.1. Понятие организации и организационной структуры

Организация - пространственно-временная структура производственных факторов и их взаимодействие с целью получения максимальных качественных и количественных результатов в самое короткое время и при минимальных затратах факторов производства.

Организация обладает следующими общими признаками:

- *определение ее характера кадрами и менеджером;*
- *объединение процессов, которые без этого взаимодействуют нецеленаправленно или неэффективно;*
- *сохранение как предварительно запланированного порядка процесса, так и оперативного, зависящего от ситуации реагирования работника и менеджера.*

Организация - единство состояния и процесса, так как она обеспечивает стабильные организационные решения, но является сама лишь относительно стабильной вследствие постоянного развития внешней и внутренней сред фирмы.

Структура управления обеспечивает выполнение общих и конкретных функций управления, сохраняет целесообразные вертикальные и горизонтальные связи и разделение элементов управления.

Вертикальное разделение определяется числом уровней управления, а также их подчиненностью и директивными отношениями. Горизонтальное разделение осуществляется по отраслевым признакам.

Оно может быть ориентировано:

- *на подпроцессы промышленного производства;*
- *изготавливаемые изделия;*
- *пространственные производственные условия.*

Организационная структура регулирует:

- *разделение задач по отделениям и подразделениям;*
- *их компетентность в решении определенных проблем;*
- *общее взаимодействие этих элементов.*

Тем самым фирма создается как рациональная иерархическая структура.

Основные законы рациональной организации:

- *упорядочение задач в соответствии с важнейшими точками процесса;*
- *приведение управленческих задач в соответствии с принципами компетентности и ответственности (согласование компетентности и ответственности, согласование "поля решения" и доступной информации, способность компетентных функциональных единиц принять к решению новые задачи);*
- *обязательное распределение ответственности (не за сферу, а за "процесс");*
- *короткие пути управления;*

- баланс стабильности и гибкости;
- способность к целеориентированной самоорганизации и активности;
- желательность стабильности циклически повторяемых действий.

На организационную структуру влияют следующие факторы:

- размеры предприятия;
- применяемая технология;
- окружающая среда.

3.2 Типы организационных структур управления

Организационная структура аппарата управления - форма разделения труда по управлению производством. Каждое подразделение и должность создаются для выполнения определенного набора функций управления или работ. Для выполнения функций подразделения их должностные лица наделяются определенными правами на распоряжения ресурсами и несут ответственность за выполнение закрепленных за ним функций.

Схема организационной структуры управления отражает статическое положение подразделений и должностей и характер связи между ними.

Различают связи:

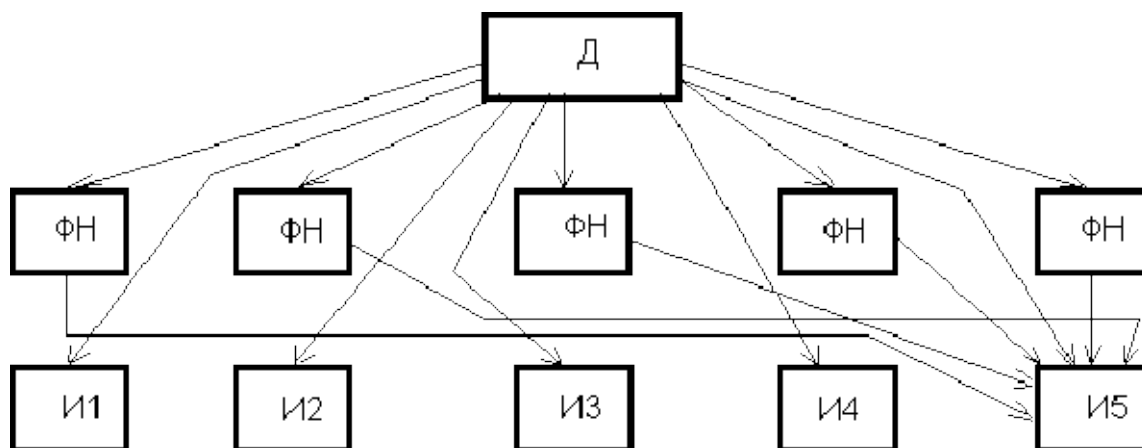
- линейные (административное подчинение);
- функциональные (по сфере деятельности без прямого административного подчинения);
- межфункциональные, или кооперационные (между подразделениями одного и того же уровня).

В зависимости от характера связей выделяются несколько основных типов организационных структур управления:

- линейная;
- функциональная;
- линейно-функциональная;
- матричная;
- дивизиональная;
- множественная.

В **линейной** структуре управления каждый руководитель обеспечивает руководство нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности. Достоинство - простота, экономичность, предельное единоначалие. Основной недостаток - высокие требования к квалификации руководителей. Сейчас практически не используется.

Функциональная организационная структура реализует тесную связь административного управления с осуществлением функционального управления (рис.9).



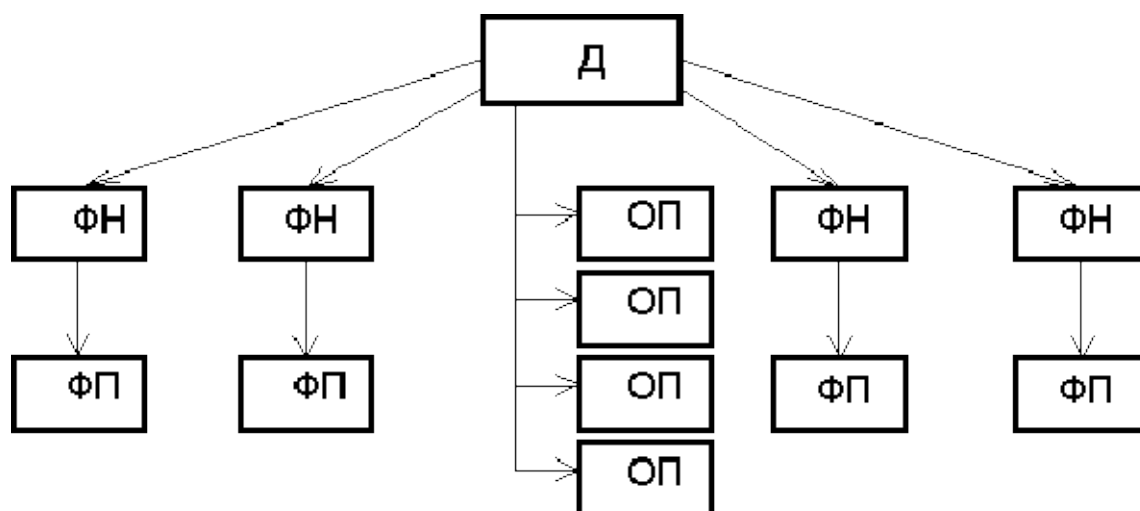
Д- директор; ФН - функциональные начальники; И - исполнители

Рис. 9. Функциональная структура управления

На рис.9 административные связи функциональных начальников с исполнителями (И1 - И4) такие же, как и для исполнителя И5 .

В этой структуре нарушен принцип единоначалия и затруднена кооперация. Практически она не используется.

Линейно-функциональная структура - ступенчатая иерархическая. При ней линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы. Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления. Она применялась наиболее широко (рис. 16).



Д- директор; ФН - функциональный начальники; ФП - функциональные подразделения; ОП - подразделения основного производства.

Рис. 10. Линейно-функциональная структура управления

Иногда такую систему называют штабной, так как функциональные руководители соответствующего уровня составляют штаб линейного руководителя (на рис. 10 функциональные начальники составляют штаб директора).

Дивизиональная (филиальная структура) изображена на рис.11. Дивизионы (филиалы) выделяются или по области деятельности или географически.

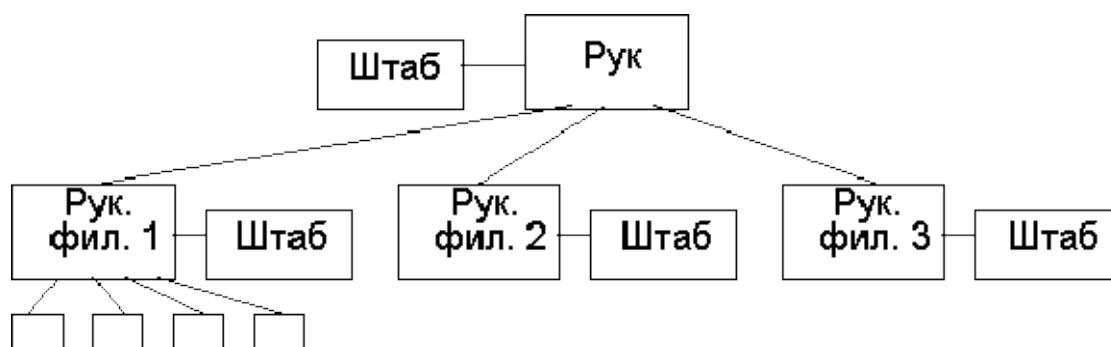


Рис. 11. Дивизиональная структура управления

Матричная структура (рис. 12, 13) характерна тем, что исполнитель может иметь двух и более руководителей (один - линейный, другой - руководитель программы или направления). Такая схема давно применялась в управлении строительством, а сейчас широко применяется в фирмах, ведущих работу по многим направлениям. Она все более вытесняет из применения линейно-функциональную.

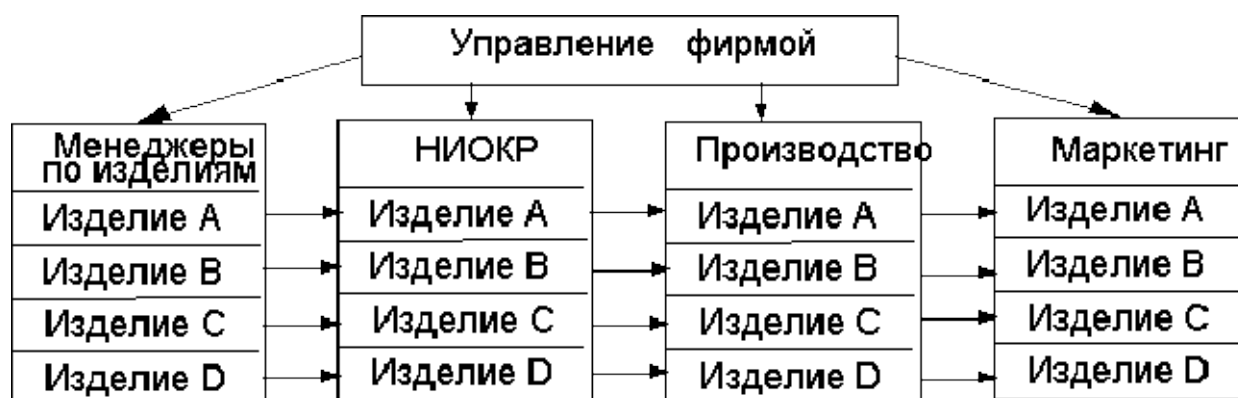


Рис. 12. Матричная структура управления, ориентированная на продукт

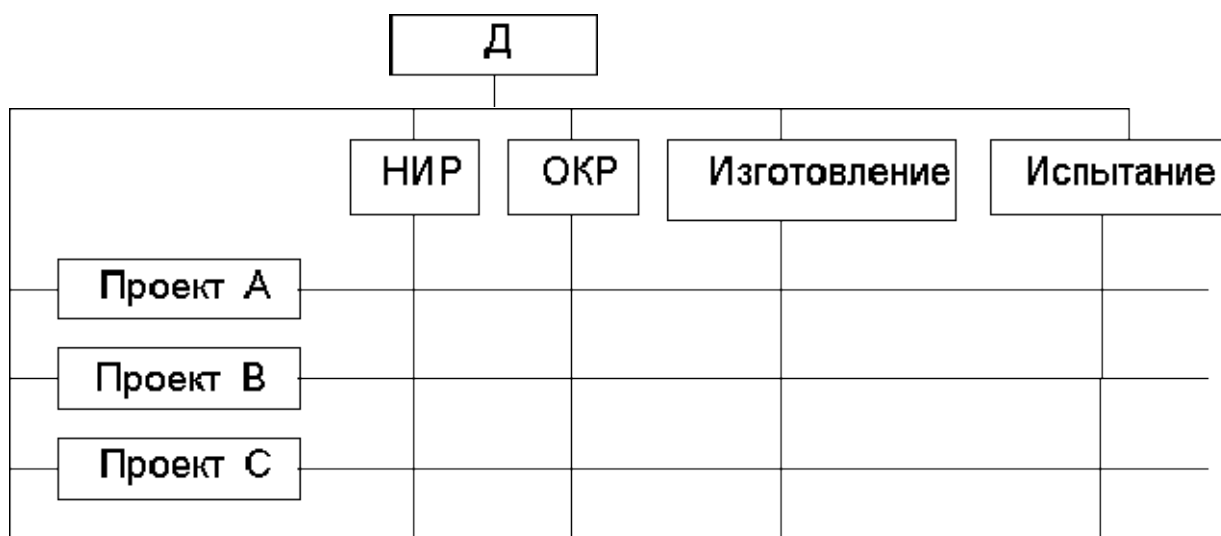


Рис. 13. Матричная структура управления по проектам

Множественная структура объединяет различные структуры на разных ступенях управления. Например, филиальная структура управления может применяться для всей фирмы, а в филиалах - линейно-функциональная или матричная.

3.3. Сравнение структур управления

Анализ достоинств и недостатков структур управления позволяет найти критерии их оптимального использования.

Линейно-функциональная система обеспечивает, начиная со второго уровня иерархии, деление задачи управления "по функциям". Штабы могут создаваться в центральных и других органах управления, образуя штабную иерархию.

Эта структура управления характеризуется:

- высокой централизацией стратегических решений и децентрализацией оперативных,
- организацией директивных связей по однолинейному принципу,
- преобладающим применением инструментов координации с технической поддержкой.

По идее штабы должны давать консультации и участвовать в подготовке решений, но не давать конкретных директив. Однако вследствие своей профессиональной компетентности их сотрудники часто оказывают сильное неформальное влияние на линейных руководителей. Если же они выполняют только рекомендательную функцию, то возникает риск, что их работа слабо влияет на ход производственных процессов.

Структура имеет следующие преимущества:

- обеспечивает высокую профессиональную специализацию сотрудников,
- позволяет точно определить места принятия решений и необходимые ресурсы (кадровые),
- способствует стандартизации, формализации и программированию процессов управления.

Недостатки:

- образование специфических для функциональных подразделений целей затрудняет горизонтальное согласование,
- структура жестка и с трудом реагирует на изменения.

Дивизиональные структуры управления ориентируются на изделия, рынки сбыта, регионы.

При этом обеспечивается:

- *относительно большая самостоятельность руководителей дивизионов,*
- *организация директивных связей по линейному принципу,*
- *относительно мощное использование инструмента координации с технической поддержкой,*
- *быстрая реакция на изменения рынка,*
- *освобождение высших руководителей фирмы от оперативных и рутинных решений,*
- *снижение конфликтных ситуаций вследствие гомогенности целей в дивизионе.*

К числу недостатков этой структуры относят:

- *относительно высокие затраты на координацию ввиду децентрализации вплоть до отдельного финансирования из бюджета и системы расчетных цен,*
- *при децентрализации теряются преимущества кооперации, что часто требует централизации выполнения отдельных функций (НИОКР, снабжение и т.д.).*

Многомерные формы организации и управления характеризуются применением двух (матричная) или нескольких (тензорная) критериев разделения задач.

Общими признаками этой организационной формы являются:

- *лимитированное пространство принятия решений инстанциями менеджмента,*
- *организация директивных связей по многолинейному принципу,*
- *большие затраты на координацию между инстанциями.*

Можно различить структуры, ориентированные на производство и на проект. Структура, направленная на производство, не ограничена временными рамками. Здесь имеется функциональная область менеджмента (где находятся многие стабильные организационные решения) и менеджмент по изделию (горизонтальный срез, охватывающий все предприятия).

Проблемы такой организации состоят:

- *в регулировании задач, компетентности и ответственности менеджеров по изделиям,*
- *в больших затратах на координацию,*
- *в возможных директивных конфликтах.*

Структуры, направленные на проект, как правило, ограничены по срокам и характерны для сложных и рискованных проектов (рис. 13).

Их проблемы состоят:

- *в конфликтах между инстанциями и менеджерами проектов (противоречивые указания, ресурсные конфликты),*
- *неуверенности менеджеров в реальности сроков выполнения задач по проектам.*

3.4 Положения о подразделениях управления и должностные инструкции

Эффективность управления фирмой во многом зависит от четкого разграничения компетентности отдельных служб (подразделений) управления, их ответственности и обеспечения в них нормальных рабочих взаимоотношений.

Поэтому скелет управления - его организационная структура, должен обрести "мускулатуру управления".

Этому способствуют следующие нормативные документы:

- *положения об отделах и службах,*
- *должностные инструкции.*

Сложилась следующая структура положения об отделе (службе):

- общие положения,
- задачи,
- структура,
- функции,
- права,
- взаимоотношения с другими подразделениями,
- ответственность.

Первичным элементом структуры управления является служебная должность. Должностные инструкции обеспечивают четкое разграничение обязанностей и прав между сотрудниками фирмы.

Они содержат:

- общую часть,
- основные задачи и обязанности,
- права,
- ответственность работника.

Обычно должностная инструкция является основой аттестации сотрудника по результатам его деятельности.

3.5. Практика управления крупной компанией

Фирмы могут состоять из одной фирмы, а могут включать значительное число компаний, объединенных так называемой системой участия, то есть путем участия в акционерном капитале других фирм. Суть системы участия заключается в том, что для контроля над акционерным обществом достаточно владеть определенной долей его акций. Отсюда разные типы контроля:

- через полную собственность, когда все или почти все акции фирмы принадлежат одному лицу, группе лиц или одной фирме;
- через большинство акций, предполагающее владение собственностью на 51% выпущенных акций;
- через механизм соподчинения, когда обладание большинством акций одной фирмы, в свою очередь владеющей контрольным пакетом другой фирмы, влечет за собой и контроль над этой фирмой;
- через меньшинство акций, когда акции фирмы разпылены и достаточно иметь небольшой процент их, чтобы иметь контроль над фирмой.

Важно иметь в виду, что сам по себе факт участия одной компании в акционерном капитале другой не всегда свидетельствует о наличии отношений контроля и подчинения. Контроль над другой компанией обеспечивается лишь владением контрольным пакетом ее акций. В практической деятельности акционерных компаний устанавливается определенный минимум контрольного пакета акций, который в связи с разпыленностью акций между массой мелких и средних акционеров заметно уменьшился. Обычно для контроля над крупной промышленной корпорацией достаточно обладать 10% ее акций, а иногда и еще меньшей долей.

Однако понятие контроля не является простым и не исчерпывается концентрацией акций в руках одной или нескольких компаний.

Контролировать деятельность фирмы - это значит определять ее стратегию, политику, выбор долгосрочных целей и программ, иметь решающее влияние или власть.

Методы и степень контроля зависят от совокупности многих факторов, среди которых важное значение имеют формы связей и зависимостей от материнской компании и связей с другими родственными компаниями. Характерно то, что управленческий контроль со стороны материнской компании за деятельностью родственных фирм идет в значительной степени по линии установления производственных, финансовых, технологических, научно-технических, экономических и других видов связей.

О наличии контроля над той или иной компанией обычно судят на основании совокупности различных признаков, включая финансовые, персональные и другие связи. Используя систему участия, крупнейшие фирмы сформировали сложнейшие комплексы связанных между собой промышленных, финансовых, торговых и других компаний. Однако не только для крупных, но и для мелких и средних компаний участие в акционерном капитале другого предприятия остается наиболее удобным способом привлечения чужих средств для установления контроля более сильной компании над более слабой.

Важную роль в современных условиях играют *холдинг-компании*, то есть держательские компании, создаваемые с целью владения контрольными пакетами ценных бумаг, главным образом промышленных фирм. Контролируя промышленную компанию, которая имеет участие в ряде других фирм и кредитно-финансовых учреждений, можно полностью или частично контролировать всю цепь этих компаний.

Система участия, как правило, скрепляется личной унией. Личная уния проявляется в том, что одни и те же лица занимают руководящие посты (председателей и членов правления, директоров и управляющих) в различных компаниях и банках. Личная уния получила чрезвычайно широкое распространение. Она служит одним из главных методов расширения сферы влияния крупных компаний. Часто она используется не только в качестве дополнения к системе участия, но и в качестве самостоятельного средства установления контроля над другими фирмами. Личная уния выступает также как один из главных путей все более активного сращивания банковского капитала с промышленным.

Фирма, контролирующая деятельность других компаний, обычно называется материнской компанией или головной фирмой. В зависимости от размеров капитала, принадлежащего материнской компании, а также правового положения и степени подчинения фирмы, находящиеся в сфере влияния головной компании, можно подразделить на следующие виды: филиалы (branch), дочерние компании (subsidiary), ассоциированные компании (associated company - в Англии, affiliated company - в США).

Филиал не пользуется юридической и хозяйственной самостоятельностью. Он не имеет собственного баланса, устава, действует от имени и по поручению материнской компании, имеет обычно одинаковое с ней наименование. Решение деловых вопросов филиала зависит от головной фирмы. Почти весь акционерный капитал филиала принадлежит материнской компании.

Дочерние компании являются юридически самостоятельными. Заключение сделок и вся документация дочерних компаний (в том числе

составление балансов) ведутся отдельно от материнской компании. Они имеют достаточную финансовую базу и имущество, необходимое для осуществления самостоятельной хозяйственной деятельности. Дочерние компании проводят раздельно с головной компанией заседания правления и общие собрания акционеров. Материнское общество не несет никакой ответственности по обязательствам своих дочерних компаний. Вместе с тем материнская компания осуществляет строгий контроль деятельности принадлежащих ей дочерних компаний, который обеспечивает владение контрольным пакетом акций. Этот контроль состоит не только в наблюдении и координации хозяйственной деятельности, но и в определении состава Правления, назначении директоров, которые в свою очередь обязаны принимать указания от контролирующей фирмы и отчитываться перед ней.

Дочерние компании могут владеть акциями других компаний, которые по отношению к головной фирме являются внучатыми. Внучатые компании в свою очередь также могут владеть акциями других фирм и т.д.

Ассоциированная компания юридически и хозяйственно самостоятельна и не находится под контролем фирмы, владеющей ее акциями.

Используя систему участия, крупнейшие фирмы создают сложнейшие многоступенчатые комплексы связанных между собой компаний.

Аппарат управления в крупных многоотраслевых международных, транснациональных компаниях (ТНК) можно разбить на следующие три основных уровня управления: высший уровень (Top management), включающий Совет директоров (Наблюдательный совет), Комитеты, Правление; средний уровень (Middle management), представленный центральными службами; низовой уровень (Lower management) - оперативно-хозяйственные подразделения (производственные отделения, стратегические центры хозяйствования). Существенной особенностью современной структуры управленческого аппарата крупных фирм является отделение стратегических и координационных задач управления от оперативной деятельности.

Наметилось четкое разграничение функций между тремя уровнями управления:

- *высший уровень управления ориентирован в первую очередь на разработку стратегических направлений и целей развития, координацию деятельности в глобальном масштабе, принятие важнейших производственно-хозяйственных и технических решений;*
- *средний уровень призван обеспечить эффективность функционирования и развития фирмы путем координации деятельности всех подразделений;*
- *низший уровень сосредоточен на оперативном решении задач по организации хозяйственной деятельности в рамках отдельных структурных подразделений, главной задачей которых является выполнение установленных заданий по выпуску продукции и получению прибыли.*

Средства и методы для достижения поставленных целей оперативное звено управления разрабатывает и осуществляет самостоятельно, однако лишь в рамках тех связей и взаимозависимостей, которые устанавливаются внутри фирмы и регулируются высшим и средним звеньями управления.

Высшее руководство фирмы и его функции (Top management). Высшее руководство представлено Советом директоров (Наблюдательным Советом) и Правлением. Распределение функций между Советом директоров и Правлением коротко можно определить следующим образом: Совет директоров осуществляет выработку общей политики. Правление - ее практическую реализацию.

Совет директоров (Board of directors) избирается на общем собрании акционеров. Число членов Совета директоров определяется уставом фирмы и в последующем может изменяться. Во главе Совета директоров стоит председатель. Правление формально избирается Общим собранием акционеров или пайщиков, а фактически назначается Советом директоров и действует под его непосредственным контролем. В мировой практике управления акционерной компанией присутствует, как правило, своеобразный надстроечный орган управления (надстройка над исполнительными органами - президентом, вице-президентом) - Совет фирмы (наблюдательный Совет, Совет директоров). Уже во время поиска вкладчиков наипервейшим делом является создание такого Совета директоров.

Функции такого Совета:

А. Соблюдение интересов вкладчиков:

- работать на благо вкладчиков и контролировать для них программы компании;
- способствовать решительным действиям компании и ориентироваться на их одобрение вкладчиками;
- доводить до акционеров результаты финансовых ревизий и основных докладов.

Б. Финансовое управление и контроль:

- рассматривать и принимать финансовые программы,
- устанавливать и объявлять дивиденды;
- устанавливать и контролировать политику по акциям;
- одобрять бюджет на год;
- предоставлять на выбор акционерам независимых ревизоров по рекомендации президента.

В. Общие направления и планы:

- проверять исполнительскую дисциплину;
- определять общую политику компании;
- влиять на содержание и качество долгосрочного плана;
- представлять предложения по приобретениям и реорганизации на одобрение акционеров.

Г. Организация работы с кадрами:

- следить за изменениями в оргструктуре;
- избирать председателя совета и других руководителей;
- утверждать разделение обязанностей между председателем Совета и президентом;
- рассматривать работу президента;
- одобрять рекомендации президента по назначениям, поощрениям и отстранениям менеджеров, непосредственно подчиненных президенту;
- устанавливать оплату председателю и президенту.

Д. Оперативный контроль:

- одобрять действующий бюджет и рассматривать прогнозы по его выполнению на каждом заседании;
- определять необходимый объем информации, представляемый совету президентом;
- вырабатывать рекомендации по активизации деятельности компании.

Е. Разное:

- определять политику окладов, пенсий, премий;
- следить за моральным климатом;
- назначать комитеты по отдельным вопросам.

Заседание Совета собирается ежемесячно в первый год, дважды в квартал во второй год существования фирмы и далее ежеквартально.

Правление возглавляется президентом и состоит из нескольких членов, назначаемых Советом директоров, которые либо руководят определенными закрепленными за ними участками работы, либо только принимают участие в решении вопросов на заседаниях Правления. Члены Правления получают определенное (обычно высокое) вознаграждение, которое выплачивается в форме заработной платы, а иногда в виде отчислений от прибыли.

Целевой подход, практикуемый в руководящих органах ТНК при принятии решений, предъявляет высокие требования к уровню организации деятельности фирмы по их реализации. В этой связи особое значение приобретает усиление роли лица, выступающего в качестве непосредственного организатора работы всего управленческого персонала компании. Такой фигурой в ТНК является Главный администратор (Chief executive officer), который также именуется Главным руководителем. Он сочетает функции исполнителя по отношению к Совету директоров и распорядителя по отношению к подведомственным ему звеньям управления.

Если Правление выступает как орган выработки коллективных решений по вопросам текущего оперативного управления, то Главный администратор несет единоличную ответственность за их реализацию.

В распределении между Правлением и Главным администратором функций применительно к различным компаниям имеется много как общих черт, так и особенностей, определяемых законодательством каждой страны, уставом фирмы, сложившимися традициями и даже описанием должностных инструкций.

Главный администратор, назначаемый Советом директоров, несет всю полноту ответственности за текущее управление деятельностью фирмы и обязан постоянно информировать его о положении дел в фирме и важнейших факторах, влияющих на ее активность. В современных условиях значительно расширился круг вопросов, по которым Главный администратор может принимать самостоятельные решения, более четко стала определяться его личная ответственность за конкретные вопросы оперативного управления.

Совершенствование на современном этапе деятельности оперативного звена управления не исчерпывается только изменением функций Главного администратора. Оно дополняется формированием иерархии распорядителей более низкого ранга, которые конкретизируют оперативное руководство в соответствии с принципом специализации отдельных функций. Речь идет о вице-президентах, входящих в состав Правления и наделенных правами и обязанностями. Ими могут быть вице-президенты, возглавляющие либо производственные подразделения-отделения или группы отделений, либо функциональные службы.

В крупных американских компаниях обычно насчитывается 15-20 вице-президентов, причем в зависимости от полномочий и возложенной на них ответственности они именуются ведущими, старшими, распорядителями, просто вице-президентами и т.д. Функции между ними четко разграничены. Обычно ведущие вице-президенты осуществляют руководство группами, объединяющими производственные отделения, ведают вопросами финансов, руководят центральными службами. С усилением дифференциации полномочий

особо выделяется функция, связанная с осуществлением международных операций.

Характерным является предоставление вице-президентам большой самостоятельности в решении всех вопросов, относящихся к компетенции руководимых ими подразделений при полной личной ответственности за порученное дело. Тем самым Главный администратор разгружается от значительного объема текущей оперативной работы и сосредоточивает свое основное внимание на вопросах координации и контроля за деятельностью подчиненных ему звеньев. Однако дифференциация полномочий между вице-президентами, наделенными оперативной самостоятельностью, не ведет к их автономности. Напротив, она предполагает систематическую координацию их действий, исходя из единой программы, определяемой политикой фирмы. Иначе говоря, усиливается функция согласования действий отдельных руководителей, в чем особую роль играет Главный администратор.

Увеличение объема управленческой деятельности в связи с ростом масштабов и усложнением производства обусловило появление у главного оперативного руководителя фирмы двух-четырёх помощников, ответственных за определенные виды работ. Это привело к созданию нового органа коллективного управления текущими операциями, который именуется в зависимости от того, кто им руководит группой президента или группой высшего руководителя. Этот орган состоит из 4-5 членов, отвечающих за различные области деятельности фирмы (маркетинг, финансы, руководство, научные исследования) и наделенных всеми полномочиями главного оперативного руководителя в закрепленной за ним сфере. Основная функция такого органа заключается в координации управления оперативной деятельностью на высшем уровне. Эта цель достигается путем поддержания тесного повседневного контакта между членами группы, которые, помимо обязанностей, связанных с работой в данном звене управления, курируют различные производственные подразделения. Все решения в группе принимаются на коллегиальной основе. В то же время каждый ее член может принимать самостоятельные решения по любому вопросу текущего оперативного управления.

Усиление централизации в управлении крупными промышленными фирмами требует постоянного совершенствования механизма оперативного управления, что в современных условиях составляет одно из важнейших направлений теории и практики менеджмента.

Вопросы по разделу

1. Что такое организационная структура?
2. Преимущества линейно-функциональных структур управления?
3. Особенности матричных структур управления?
4. Направления применения дивизиональных структур управления?
5. цели создания должностных инструкций и положений о подразделениях предприятия?
6. Особенности построения холдинговых компаний?
7. Роль совета директоров в акционерных компаниях?
8. Основные особенности управления крупной компанией?

4.ПРОЦЕССЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ И УПРАВЛЕНИЕ

4.1 Содержание процесса управления

Процесс управления - деятельность объединенных в определенную систему субъектов управления, направленная на достижение целей фирмы путем реализации определенных функций с использованием методов управления.

Как правило, процессы управления фирмой очень многообразны, многомерны и имеют сложную структуру (состоят из большого числа стадий и фаз). В общем смысле процесс управления состоит из общих функций управления, которые объединяются в циклы управления (рис.14).

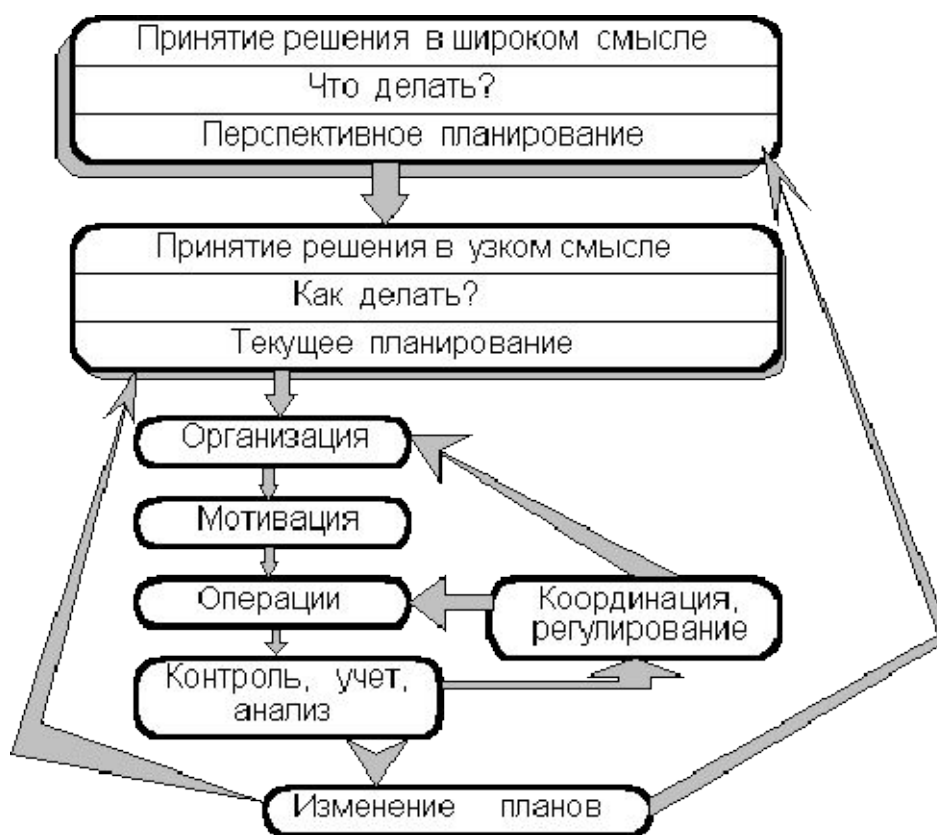


Рис. 14. Цикл управления

4.2 Методы управления

Экономические методы управления

Экономические методы управления это система приемов и способов воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, зарплата, себестоимость, прибыль, цена). При этом следует учесть, что кроме сугубо личных целей участник процесса преследует и общественные, и групповые цели.

В качестве основных методов управления здесь выступает система заработной платы и премирования, которая должна быть максимально связана с результатами деятельности исполнителя. Оплату труда менеджера целесообразно связать с результатами его деятельности в сфере ответственности или с результатами деятельности всей фирмы.

Организационно-распорядительные методы управления

Организационно –распорядительные методы управления это методы прямого воздействия, носящие директивный, обязательный характер. Они основаны на дисциплине, ответственности, власти, принуждении.

К числу организационных методов относят:

- *организационное проектирование,*
- *регламентирование,*
- *нормирование.*

При этом не указываются конкретные лица и конкретные даты исполнения. При распорядительных методах (приказ, распоряжение, инструктаж) указываются конкретные исполнители и сроки выполнения. Организационные методы основаны на типовых ситуациях, а распорядительные относятся большей частью к конкретным ситуациям. Обычно распорядительные методы основываются на организационном регламентировании. Сущность организационного регламентирования состоит в установлении правил, обязательных для выполнения и определяющих содержание и порядок организационной деятельности (положение о предприятии, устав фирмы, внутрифирменные стандарты, положения, инструкции, правила планирования, учета и т.д.). Организационное нормирование включает нормы и нормативы расходов ресурсов в процессе деятельности фирмы. Регламентирование и нормирование являются базой организационного проектирования новых и действующих фирм.

Распорядительные методы реализуются в форме:

- *приказа,*
- *постановления,*
- *распоряжения,*
- *инструктажа,*
- *команды,*
- *рекомендации.*

Управление производством осуществляется на основе правовых норм, которые касаются организационных, имущественных, трудовых и иных отношений в процессе производства.

Социально-психологические методы управления

Поскольку участниками процесса управления являются люди, то социальные отношения и отражающие их соответствующие методы управления важны и тесно связаны с другими методами управления.

К ним относятся:

- моральное поощрение,
- социальное планирование,
- убеждение,
- внушение,
- личный пример,
- регулирование межличностных и межгрупповых отношений,
- создание и поддержание морального климата в коллективе.

4.3 Место решения в процессе управления

Решение - центральный момент всего процесса управления. Можно сказать, что сутью профессии менеджера является принятие решений.

Управленческое - решение творческое волевое действие субъекта менеджмента.

В широком смысле это понятие включает и подготовку решения (планирование), в узком смысле это выбор альтернативы. В рамках перспективного планирования принимаются основополагающие решения (что делать?), затем в процессе текущего планирования, организации, мотивации, координации, регулирования, изменений планов - решения в узком смысле (как делать?), хотя такая граница является условной.

На практике проблема решения специфична давлением сроков, недостатком квалификации или информации для решения, ненадежностью методов, склонностью менеджеров к рутине, разногласиями между лицами, принимающими решение (ЛПР).

Все виды решений, принимаемых в процессе управления, можно классифицировать по многочисленным признакам:

- по объекту решения (ориентированные на цели или средства, основополагающие структурные или ситуационные);
- надежности исходной информации (на основе надежной информации, рискованные и ненадежные);
- срокам действия последствий (долго-, средне-, краткосрочные);
- связи с иерархией планирования (стратегические, тактические, оперативные);
- частоте повторяемости (случайные, повторяющиеся, рутинные);
- производственному охвату (для всей фирмы, узкоспециализированные);
- числу решений в процессе их принятия (статические, динамические, одно- и многоступенчатые);
- ЛПР (единоличные, групповые, со стороны менеджеров, со стороны исполнителей);
- учету изменения данных (жесткие, гибкие);
- независимости (автономные, дополняющие друг друга);
- сложности (простые и сложные).

Наиболее типичные решения, принимаемые менеджерами фирм, можно классифицировать следующим образом (исследования в Германии в 1983г.):

- ситуационные, рутинные, ведомственные решения;
- решения средней сложности (текущие уточнения области деятельности, решения под стрессом и при давлении сроков, решения в исключительных случаях);
- инновационные и определяющие решения.

4.4 Структура и процесс принятия решения

Процесс принятия решения определяется в значительной мере четкостью его структуры.

Решение с четко выраженной структурой может быть представлено так, как это показано на рис. 15.



Рис. 15. Четко структурированное решение

По прогнозируемым пакетам данных D могут быть рассчитаны для альтернативных решений A прогнозируемые результаты K. Далее с учетом возможности риска выбирается альтернатива A_{opt}, которая наилучшим образом соответствует цели A.

Слабо структурированное решение представлено на рис. 16. Принятое решение оказывает воздействие и на ЛПР (ответственность, углубление интуиции, приобретение опыта).

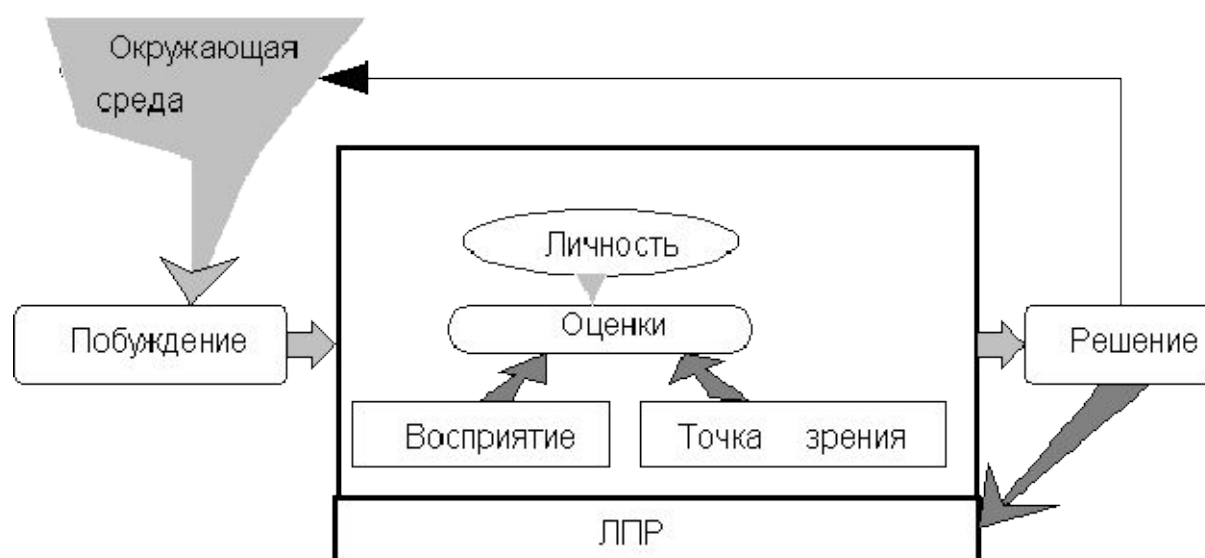


Рис. 16. Слабо структурированное решение

Ход решения можно рассматривать как выполнение взаимосвязанного набора этапов и подэтапов процесса решения. В каждом конкретном случае этот процесс будет естественно уточнен и индивидуализирован (табл.3).

Таблица 1.

Содержание основных фаз принятия и реализации решения

Фаза	Содержание фазы
1. Сбор информации о возможных проблемах	1.1. Наблюдение за внутренней средой фирмы 1.2. Наблюдение за внешней средой
2. Выявление и определение причин возникновения проблемы	2.1. Описание проблемной ситуации 2.2. Выявление организационного звена, где возникла проблема 2.3. Формулировка проблемы 2.4. Оценка ее важности 2.5. Выявление причин возникновения проблемы
3. Формулирование целей решения проблемы	3.1. Определение целей фирмы 3.2. Формулировка целей решения проблемы
4. Обоснование стратегии решения проблемы	4.1. Детальное описание объекта 4.2. Определение области изменения переменных факторов 4.3. Определение требований к решению 4.4. Определение критериев эффективности решения 4.5. Определение ограничений
5. Разработка вариантов решения	5.1. Расчленение задачи на подзадачи 5.2. Поиски идей решения по каждой подзадаче 5.3. Построение моделей и проведение расчетов 5.4. Определение возможных вариантов решения по каждой подзадаче и подсистеме 5.5. Обобщение результатов по каждой подзадаче 5.6. Прогнозирование последствий решений по каждой подзадаче 5.7. Разработка вариантов решения всей задачи
6. Выбор лучшего варианта	6.1. Анализ эффективности вариантов решения 6.2. Оценка влияния неуправляемых параметров
7. Корректировка и согласование решения	7.1. Проработка решения с исполнителями 7.2. Согласование решения с функционально-взаимодействующими службами 7.3. Утверждение решения
8. Реализация решения	8.1. Подготовка рабочего плана реализации 8.2. Его реализация 8.3. Внесение изменений в решение в ходе реализации 8.4. Оценка эффективности принятого и

На практике, разумеется, все проходит не так гладко:

- подэтапы могут проходить не в такой очередности, они могут срываться, перескакивать, подчиняться обратным связям, перекрытиям, параллельному движению;
- процесс принятия решения тем более индивидуален, чем решение сложнее;
- ограниченный объем информации ограничивает рациональность решения, растет роль интуиции;
- предварительные установки по альтернативам влияют на выбор решения;
- нет стремления к оптимальному решению, если есть удовлетворяющее;
- участие нескольких лиц и организационные условия изменяют порядок прохождения подэтапов;
- менеджеры различным образом вмешиваются в структуру и процесс принятия решений, влияя, таким образом, на их качество.

Наиболее часто встречаются следующие случаи вмешательства менеджеров:

- априорное определение лица, принимающего решение к исполнению;
- определение круга лиц, участвующих в решении;
- участие ЛПР в его исполнении;
- определение момента решения и его места;
- определение методики и калькуляции решения;
- задание целей и их относительной важности;
- ограничение числа альтернатив;
- привлечение лиц определенной компетентности;
- контроль хода решения;
- предоставление или ограничение информации;
- ссылки на аналогичные решения;
- моральное и материальное воздействие;
- расширение свободы в решениях;
- возложение ответственности за решения.

4.5. Распределение полномочий на принятие решений

Возможны два направления распределения полномочий:

- делегирование полномочий,
- централизация решения.

Делегирование — это средство, с помощью которого руководство осуществляет выполнение работы с помощью других лиц.

Наиболее типично следующее распределение решений (для западных фирм).

Высокая централизация:

- решения по инвестициям,
- финансовые решения,
- персональные назначения в высшем руководстве.

Ограниченная централизация:

- решения по НИОКР.

Ограниченное делегирование:

- решения по инвестициям в пределах бюджета,
- решение о персонале.

Высокое делегирование:

- текущие производственные вопросы,
- решения о сбыте продукции.

Делегированию решений способствуют (положительная корреляция):

- величина предприятий,
- номенклатура продукции,
- компьютеризация управления,
- динамика НТП,
- изменчивость окружающей среды,
- приемлемость цен спроса,
- межпроизводственная кооперация.

Делегирование и централизация принятия решения может иметь разные последствия (табл.4).

Таблица 2

Последствия делегирования и централизации решений

Результат	Преимущества делегирования <i>Недостатки централизации</i>	Недостатки делегирования <i>Преимущества централизации</i>
Успех фирмы	Улучшение результатов из-за повышения ответственности исполнителей; Снижение затрат; Возможность отсутствия менеджера	Требуется высокая квалификация низших уровней управления; <i>Добавочные затраты на контроль принимаемых решений</i>
Качество решений	Высшее руководство может сосредоточиться на стратегических решениях; Реальность принимаемых решений; <i>Далекие от реальности решения центра</i>	Недостаточная однородность принимаемых решений; <i>Однородность централизованного решения;</i> Проблема квалификации низших уровней управления; Длительный процесс осуществления решений
Загрузка менеджмента	Разгрузка верхних уровней; Ненужность штабов; Разгрузка путей коммуникации	Загрузка подчиненных уровней; Увеличение объема решений
Координация	Самоопределение подчиненных уровней управления; Их собственная ответственность; Вмешательство высшего звена лишь в исключительных случаях	Возможность конфликта с нижними уровнями управления; Повышение необходимости их контроля
Социально-психологические	Дополнительные возможности развития низших уровней	Перепоручения подчиненным уровням

эффекты	управления; Повышенные требования к производительности у подчиненных менеджеров; Переживание за успех, удовлетворенность у них	управления (снятие ответственности); Стресс из-за ответственности у низших уровней менеджмента; Меньше возможности для принятия решений у руководства
---------	--	---

4.6. Риск при принятии решений

Под риском понимается опасность ошибочного решения. Поскольку риск - опасность потерь, он означает негативное отклонение от цели. Так как будущее никогда неизвестно, все решения связаны с риском.

Риск может заключаться во влиянии на рентабельность, доходы, затраты, оборот и ликвидность (возможность всегда оплачивать свои счета).

Можно различать риск:

- общий (угрожает предприятию как целому);
- специальный по фактору (сырьевой, по оборудованию, энергии, персоналу, капиталу);
- специальный при изготовлении продукции (брак, не те способы, в НИОКР, в хранении);
- специальный при оценке продукции (при сбыте, в цехах, в гарантиях, в оплате).

Риск можно подразделить на калькулируемый и не калькулируемый, страхуемый и нет.

Для влияния на все виды риска у менеджера имеется определенный инструментарий (рис.17 и табл. 3).

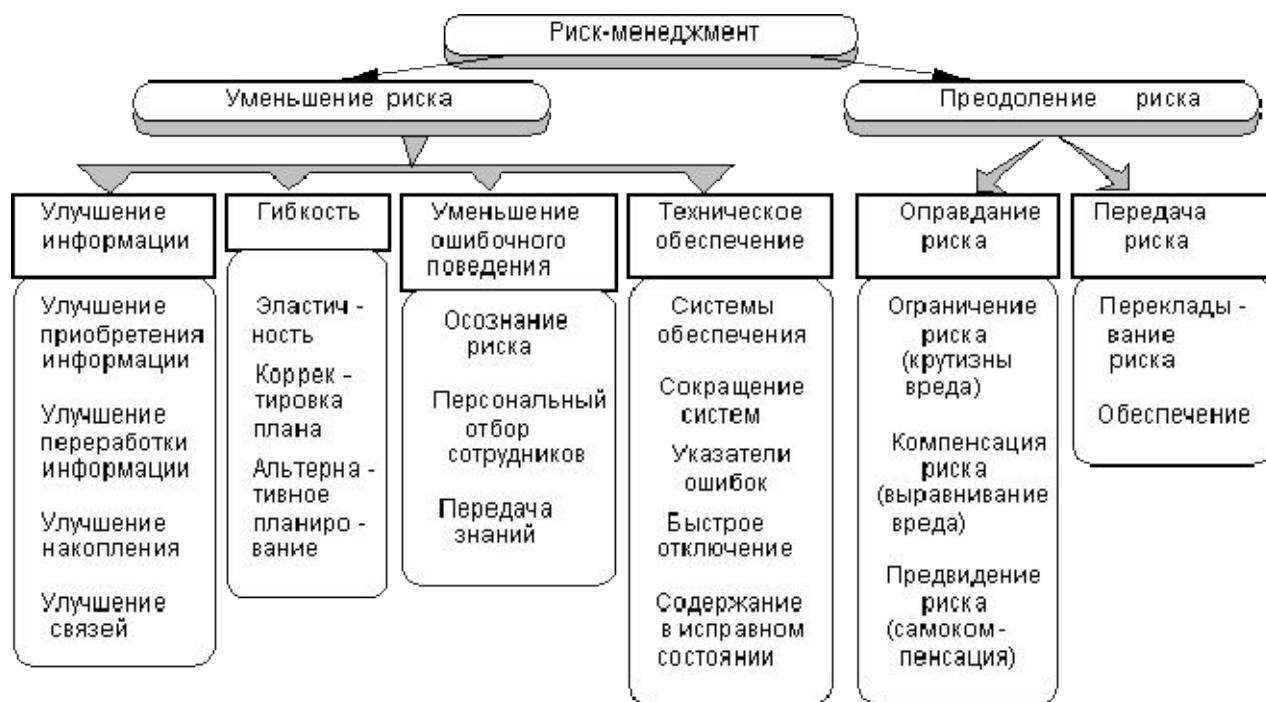


Рис. 17 Инструментарий снижения влияния риска

Таблица 3.

<i>Эластичность</i>	- многофункциональность средств производства и персонала.
<i>Стимулирование сотрудников</i>	- связь их интересов с риском.
<i>Системы обеспечения</i>	- охрана труда, пожарная безопасность, безопасность от провала, растрат, надежность продукции.
<i>Сокращение систем</i>	- дублирование ненадежных элементов.
<i>Указатели ошибок</i>	- тревожная сигнализация перед отказом.
<i>Быстрое отключение</i>	- нулевые схемы при критической ситуации.
<i>Ограничение риска</i>	- выбор правовой формы, рассредоточение, встречные сделки, оговорки о собственности, незначительная наличность в кассе, рассредоточение складов, производств, патентная защита.
<i>Перекалывание риска</i>	- на третьих лиц (поставщиков, кредиторов, наемных работников, покупателей, государство).
<i>Обеспечение</i>	- договор о страховании.

Вопросы по разделу

1. Из каких элементов состоит структура управленческого решения?
2. Какие существуют методы управленческих решений?
3. Охарактеризуйте виды решений принимаемых в процессе управления?
4. Каковы основные фазы принятия решения?
5. Особенности принятия четко структурированного решения?
6. Особенности принятия слабо структурированного решения?
7. Соотношение делегирования и централизации при принятии решения?
8. Структура инструментария снижения риска принятия решений?

5. Планирование и прогнозирование

5.1 Методы, виды и содержание планирования

Планирование (прогнозирование) заключается в систематическом поиске возможностей действовать и в прогнозировании последствий этих действий в заданных условиях (см. цикл управления).

Планирование можно классифицировать по нескольким критериям:

- по степени охвата (общее и частичное),
- содержанию в аспекте предпринимательской деятельности (стратегическое - поиск новых возможностей и продуктов, тактическое - предпосылки для известных возможностей и продуктов, оперативное - реализация данной возможности),
- предмету (объекту) планирования (целевое, средств - потенциал, оборудование, материалы, финансы, информация; программное, действий),
- сферам функционирования (производство, маркетинг, НИОКР, финансы),
- охвату (глобальное, контурное, макровеличин, детальное),
- срокам (кратко- , средне- , долгосрочное),
- жесткое и гибкое.

Критерии выбора формы планирования (принципы планирования):

- полнота (требуется учесть все),
- детализация (глубина ее определяется целью планирования),
- точность,
- простота и ясность,
- непрерывность,
- эластичность и гибкость (использование плановых резервов, учет множественности возможных альтернатив, отсрочка деталей планирования до выяснения обстановки, вариантность),
- выравнивание при планировании (учет "узких мест"),
- экономичность.

При оценке экономичности планирования следует учесть его полезность (что обычно трудно) и затраты на планирование.

Подход менеджмента к планированию может быть осуществлен постановкой критериев и задач планирования, определением средств планирования, методов согласования планов, направлений и методов планирования.

Следует четко определить:

- объект планирования (что планируется),
- субъект планирования (кто планирует),
- период (горизонт) планирования (на какой срок),
- средства планирования (например, компьютерное обеспечение),
- методику планирования (как планировать),
- согласование планов (каких, с кем и на каких условиях).

Различают следующие техники и видов планирования:

- последовательное планирование (новый план составляется по истечении срока действия предыдущего),

- скользящее планирование (по истечении части срока действия предыдущего плана производится его ревизия на оставшийся период и составляется новый на период после окончания всего срока предыдущего и т.д.,
- жесткое планирование (конкретно указываются все цели и мероприятия),
- гибкое планирование (учитывается возможность возникновения неоднозначных условий и пересмотра плана с их учетом).

Можно различить следующие виды планирования:

- общее (долгосрочное основополагающая концепция фирмы, миссия, бизнес план).
- стратегическое (долгосрочное развитие фирмы, сфер быта, производства, НИОКР, персонала).
- тактическое (условий хозяйственных операций - производственных мощностей, средств производства, капиталов, инвестиций, персонала и т.д.).
- оперативное планирование (конкретных действий на краткосрочный период).

Основными признаками стратегического планирования являются:

- цель планирования - долгосрочное обеспечение существования и выполнения основной цели фирмы,
- носитель идеи планирования - высший менеджмент,
- проблемы планирования - отсутствие надежности и структурирования,
- горизонт планирования - долгосрочное,
- охват - глобальный, широкий спектр альтернатив,
- принципы - изменение окружающей обстановки (контролируемые факторы).

Обычно важнейшие вопросы планирования - рынки сбыта.

Это планирование включает:

- выработку стратегии,
- стратегическое планирование производственной программы,
- планирование развития потенциала,
- планирование развития структуры потенциала.

Тактическое планирование осуществляется на основе стратегического и является ядром осуществления стратегических планов (горизонт 1-5 лет), касается в первую очередь финансирования, инвестиций, средних сроков сбыта, МТС, персонала.

Оперативным планированием охватываются отдельные функциональные области предприятия.

Отличительными чертами **оперативного планирования** являются:

- носитель идей планирования - средние и низшие уровни менеджмента,
- задача планирования - обеспечение относительной надежности и относительного структурирования,
- горизонт - короткие и средние сроки,
- глубина - детализация планов,
- диапазон - ограниченный спектр альтернатив,
- основа - созданный потенциал.

При планировании приходится разрешать множество проблем.

Основные причины проблем планирования:

- особенности исходного состояния (проблемы планирования плохо структурированы, их тяжело определить и измерить),
- особенности конечного состояния (характер влияния на цели и ресурсы при

- планировании не определен, а проявит себя только в будущем, множественность целей),
- проблемы альтернатив (имеется неопределенность в отношении имеющихся альтернатив, поиск других требует времени и средств),
 - проблемы инструментария (выбор наиболее оптимального),
 - большое число лиц, участвующих в планировании,
 - ответственность (ЛПР принимает на себя ответственность, план же составляют другие),
 - проблема контроля (в ходе составления, выполнения и корректировки).

5.2 Система прогнозов и планов фирмы

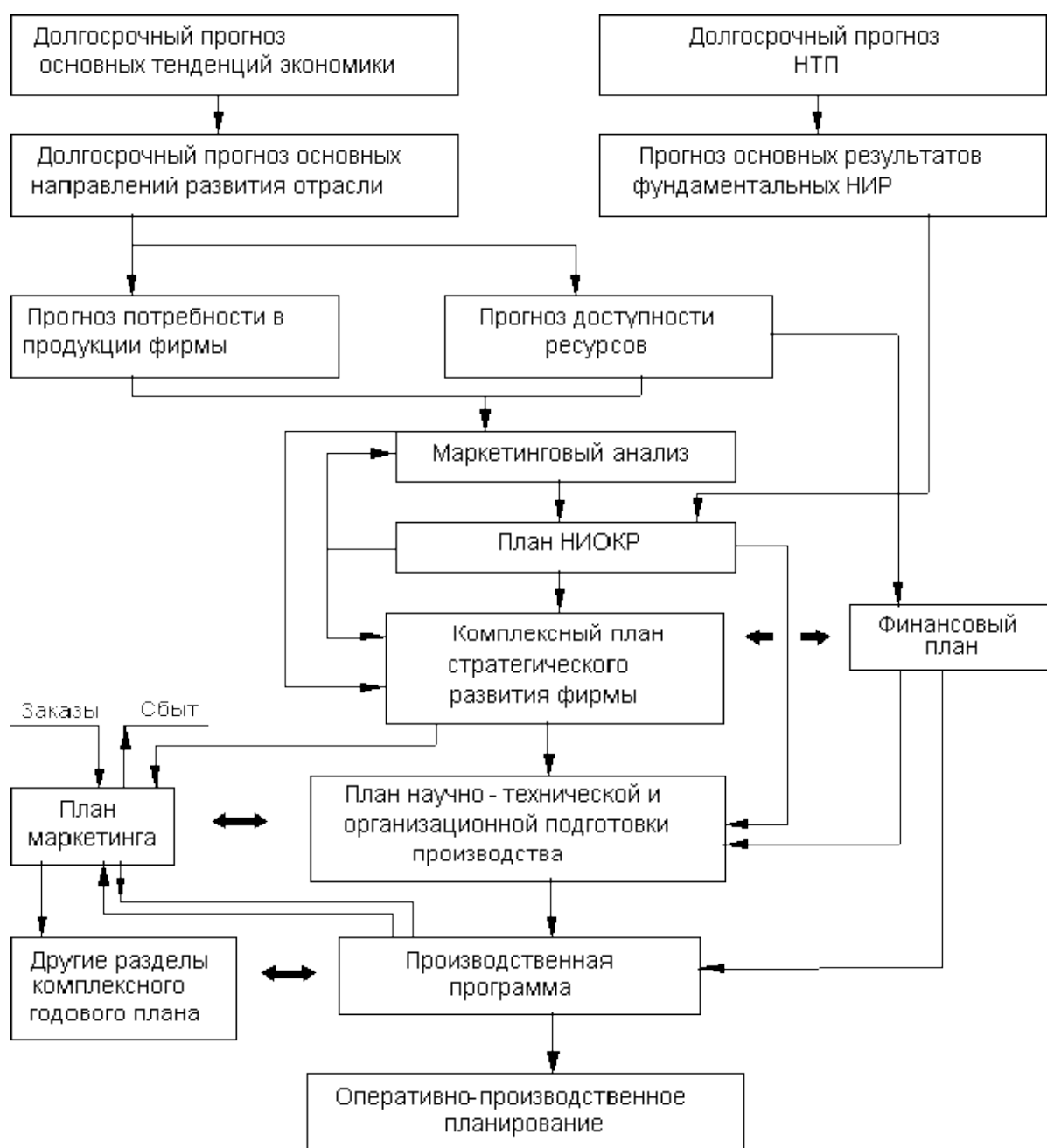


Рис. 18. Система прогнозов и планов предприятия

Основой планирования фирмы является годовой план. Годовой план предприятия обычно составляется в виде комплексной программы производственной, финансовой и хозяйственной деятельности.

Состав основных разделов годового плана фирмы:

- план маркетинга,
- производственная программа,
- техническое развитие и организация производства,
- повышение экономической эффективности производства,
- нормы и нормативы,
- капитальные вложения и капитальное строительство,
- материально-техническое обеспечение,
- труд и кадры,
- себестоимость, прибыль и рентабельность производства,
- фонды экономического стимулирования,
- финансовый план,
- план охраны природы и рационального использования природных ресурсов,
- социальное развитие коллектива.

5.3 Методы разработки и объекты прогнозов на уровне фирмы

Прогнозы занимают ведущее положение во всей системе планов фирмы. По существу между прогнозом (предвидением будущего) и планом нет резкой границы. Прогноз - недостаточно определенный план, а план - это уточненный прогноз. Наиболее существенным отличием плана от прогноза является наличие в плане элементов выбора, принятия решений и мероприятий по осуществлению этих решений.

Основными объектами прогнозирования на уровне предприятия (фирмы) являются:

- потребность в продукции предприятия,
- потребности предприятия в производственных ресурсах (материальных, финансовых, трудовых, информационных).
 - прогноз поступлений выручки
 - прогноз расходов
 - прогноз изменений спроса (доли рынка)

Разработкой методов прогнозирования занимается прогностика.

Все методы прогнозирования (их более 100) можно разделить на две группы:

- неформализованные (эвристические),
- формализованные.

К числу неформализованных относят:

- индивидуальные экспертные оценки,
- коллективные экспертные оценки,
- написание сценариев и т.д.

К формализованным методам относят:

- методы экстраполяции,
- моделирование.

Неформализованные (эвристические) методы применяются в тех случаях, когда невозможно использовать знания экспертов в формализованном виде. Наиболее широко используются методы интервью, "мозговой атаки", коллективных экспертных опросов.

5.4 Модель внутрифирменного планирования

Обычная модель планирования состоит из четырех стадий: формулирование предпосылок, постановка проблем, долгосрочная стратегия, среднесрочные планы.

Стадия 1. Формулирование предпосылок

Философия и цели компании пересматриваются с участием акционеров с учетом ресурсов. На основе собранной информации о внешней среде как в целом, так и о состоянии и развитии отрасли и о конкуренции составляются прогнозы о положении фирмы на будущее. Анализ прогнозов выявляет возможности и угрозы. Оценка результатов прошлой деятельности и текущих итогов выявляет проблемы и дает информацию для прогнозирования будущего развития фирмы.

Стадия 2. Уточнение проблем

Исходя из вышеперечисленных предпосылок определяются уровни притязаний, например, темпы роста ежегодно должны превышать 10%. Затем прогнозируются важнейшие результаты при условии сохранения действующей политики, которые сравниваются с уровнем притязаний, и выявляются разрывы. Вырабатываются стратегии, позволяющие ликвидировать эти разрывы.

Стадия 3. Долгосрочная стратегия

Чтобы устранить разрывы между прогнозными значениями показателей и теми, на которые претендует компания, разрабатываются новые стратегии "продукт-рынок", например, исследуются возможности развития новых производств, вертикальной интеграции, создания зарубежных филиалов, совместных инициатив. Изучаются варианты расширения производства и снижения издержек (здесь может использоваться матрица БКГ). Прогнозируются результаты при использовании той или иной из названных выше стратегий и выясняется, будут ли ликвидированы разрывы. Долгосрочная стратегия состоит из трех элементов: долгосрочные цели, подкрепленные долгосрочными стратегиями, долгосрочные стратегические проекты, долгосрочная политика в основных областях.

Стадия 4. Среднесрочные планы

Исходя из принятого решения относительно долгосрочной стратегии намечаются среднесрочные задачи и направления и составляются среднесрочные планы. Последние состоят также из трех частей. Во-первых, намечаются среднесрочные проекты и осуществляется их хронологическая привязка, распределяются ресурсы; во-вторых, составляются планы по укрупненной номенклатуре продукции, исходя из изменения номенклатуры и стратегии конкурентной борьбы для каждой группы продукции. Эта работа выполняется соответствующими отделениями по продукту. Третий элемент - функциональные

планы корпорации, составляемые ее функциональными службами. Сюда входят планы развития производственных мощностей, планы по труду и прибыли.

5.5 Бизнес план фирмы

Бизнес-план - это план развития предприятия, необходимый для освоения новых сфер деятельности фирмы, создания новых видов бизнеса.

Бизнес-план может быть разработан как для нового, только создающегося, предприятия, так и для уже существующих экономических организаций на очередном этапе их развития.

В отличие от традиционного плана организации бизнес-план учитывает не только внутренние цели предпринимательской организации, но и внешние цели лиц, которые могут быть полезны новому делу. Помимо инвесторов заинтересованными лицами будущего бизнеса являются потенциальные потребители и поставщики фирмы.

Для начинающего предпринимателя бизнес-план- это по сути, всё, чем он может привлечь внимание инвесторов. Уровень составленного бизнес-плана становится показателем надёжности серьёзности предпринимателя и его дела.

Как правило, бизнес-план является отправной точкой для начала переговоров между предпринимателем и возможными инвесторами (например, банками).

Бизнес-план, как никакой другой из планов фирмы, имеет внешнюю направленность, превращая в своего рода товар, продажа которого должна принести максимально возможный выигрыш.

Бизнес-план, как и стратегический план организации, охватывает достаточно длительный период, обычно- 3-5 лет, иногда больше.

Однако между бизнес-планом и стратегическим планом существует ряд различий:

- *в отличие от стратегического плана бизнес-план включает не весь комплекс общих целей фирмы, а только одну из них, ту, которая связана с созданием и развитием определенного нового бизнеса. Бизнес-план ориентирован только на развитие, в то время как стратегический план может включать другие типы стратегий организации;*
- *стратегические планы- это обычно планы с растущим горизонтом времени. По мере выполнения очередного годовичного плана его результат анализируется, что отражается на корректировке или пересмотре стратегического плана. Нередко затем к стратегическому плану добавляется очередной годичный период. Бизнес-план имеет чётко очерченные временные рамки, по истечению которых определённые планом цели и задачи должны быть выполнены(например, должен быть построен и достигнут проектной мощности завод). Таким образом, бизнес-план по своей форме, в отличие от стратегического плана, тяготеет к проекту с его конкретной проработкой и определённой самодостаточностью;*
- *в бизнес-плане функциональные составляющие (планы производства, маркетинга и др.) имеют гораздо более весомое значение, чем в стратегическом плане, являются полноправными, равновесными частями структуры бизнес-плана.*

Разные виды бизнеса обычно требуют отражения в бизнес-планах неодинаковой информации в различных формах. На структуру бизнес-плана влияет ряд факторов. В первую очередь это касается специфики и перспектив развития самого предприятия, для которого разрабатывается бизнес-план, а также конъюнктуры рынка, на котором фирма работает. Так же следует учитывать, что бизнес-план используемый для внутренних целей отличен от плана направленного на привлечение инвестиций.

Этапы разработки бизнес-плана.

Первый Этап в подготовке бизнес-плана предполагает определение источников нужной информации.

Вторым Этапом в работе над бизнес-планом становится определение целей его подготовки. Цели определяются перечнем тех проблем, которые призван разрешить бизнес-план. Очень важно понять, что внутренние и внешние цели предприятия могут быть достигнуты, только если создан по-настоящему добротный и качественный план.

Третий Этап к созданию бизнес-плана- это точное определение своих целевых читателей- будут ли это только внутренние участники организации или также внешние лица, которых организация хотела бы видеть своими инвесторами, - будущие акционеры, коммерческие банки, венчурные капиталисты. Выбор круга читателей определяет специфику содержания бизнес-плана, необходимость тех или иных сторон деятельности фирмы, экономических показателей (фирма, ориентированная на финансирование в первую очередь за счёт выпуска и продажи акции, должна подчеркнуть размеры дивидендов, порядок их выплат; если организация рассчитывает на получение банковского кредита, в бизнес-плане нужно указать величину процентов, имея в виду их типичные размеры на рынке вообще и на рынке банковских кредитов в частности).

Четвёртый Этап - формирование общей структуры создаваемого документа.

Состав бизнес-плана и степень его детализации зависят от ряда факторов: масштабности проекта, его характера и целевой направленности, степени риска и др. Типовые методики составления бизнес-плана разработаны ЮНИДО, МБРР, ЕБРР.⁴

В настоящее время определилась единая структура бизнес-плана:

- резюме проекта (краткая характеристика);
- характеристика продукции или услуг;
- положение дел в отрасли;
- анализ рынка;
- производственная деятельность;
- стратегия маркетинга;
- управление реализацией инвестиционного проекта;

⁴ ЮНИДО - Организация Объединенных Наций по промышленному развитию - созданное в 1966г. специальное учреждение ООН, цель которого состоит в содействии промышленному развитию и ускоренной индустриализации развивающихся стран путем мобилизации национальных и международных ресурсов.

МБРР-- Международный Банк реконструкции и развития

ЕБРР-Европейский Банк реконструкции и развития

- оценка рисков и способы их страхования;
- финансовый план;
- приложения.

Пятый Этап - сбор информации для подготовки каждого из намеченных разделов бизнес-плана.

Шестой Этап - непосредственное написание бизнес- плана.

Вопросы по разделу

1. Сущность процесса планирования?
2. Общее и различия понятий планирование и прогнозирование?
3. Различие понятий стратегическое, тактическое и оперативное планирование?
4. Какова классификация методов прогнозирования?
5. Как формируется структура годового плана предприятия?
6. порядок внутрифирменного планирования?
7. Какова структура бизнес-плана?
8. Какая последовательность этапов написания бизнес плана?

6. КОММУНИКАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ

6.1. Понятие и значение информации и коммуникации

Информация имеет большое значение для внутреннего управления фирмой и ее внешних контактов, и особенно для принятия решений она является ограниченным и дорогим ресурсом производственной активности фирмы.

Связь информации с целями и решениями показана в табл. 4.

Таблица 4

Связь характера информации с полнотой решения

Состояние информации	Полная	Неполная	
Решение	с определенностью	с риском	с неопределенностью
Объективные ожидания	однозначные	квазиоднозначные	неоднозначные
Субъективные ощущения	уверенность	неуверенность	

Основным требованием для принятия эффективного объективного решения или даже для понимания истинных масштабов проблемы является наличие адекватной точной информации. В системах с разделением труда лица не обладают одинаковой информацией и поэтому необходим ее обмен или коммуникации.

КОММУНИКАЦИЯ - это процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми.

Очевидно, что если коммуникации между людьми не будут эффективными, люди не смогут договориться об общей цели, что составляет предпосылку существования организации как таковой. Информация в процессе коммуникации передается не только для того, чтобы могли приниматься здравые решения, но также и для того, чтобы они могли выполняться. Планы, например, нельзя выполнить, если они не будут переданы тем людям, которые должны их выполнять. Обычно, если руководство может донести обоснование своих решений до подчиненных, это значительно повышает шансы их успешного выполнения. До тех пор, пока работники не понимают, какое вознаграждение может предложить им организация за хорошо выполненную работу, они не могут быть достаточно мотивированы и хорошо работать на нее. Коммуникация также важна и в функции контроля. Руководители нуждаются в информации относительно того, что было выполнено, чтобы правильно оценить, были ли достигнуты цели организации.

6.2 Коммуникационный процесс

Обмен информацией широко охватывает разные части. Однако обмен информацией в организациях не всегда так эффективен, как следовало бы. На деле люди общаются между собой менее эффективно, чем им это кажется. Чаще всего причина столь низкой эффективности состоит в забвении того факта, что коммуникация - это обмен.

В ходе обмена обе стороны играют активную роль. К примеру, если вы как управляющий описываете одному из подчиненных, как нужно изменить работу, это только начало обмена. Чтобы обмен информацией стал эффективным, ваш подчиненный должен сообщить вам, как он понимает задачу и ваши ожидания в отношении результатов его деятельности. Обмен информацией происходит только в том случае, когда одна сторона «предлагает» информацию, а другая воспринимает ее. Чтобы бы именно так, следует уделять пристальное внимание коммуникационному процессу.

КОММУНИКАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС - это обмен информацией между двумя и более людьми.

Основная цель коммуникационного процесса - обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, т.е. сообщений. Однако сам факт обмена информацией не гарантирует эффективности общения участвовавших в обмене людей. Вы, конечно, сами сталкивались со случаями малоэффективного обмена информацией с друзьями, семьей, сотрудниками на работе. Чтобы лучше понимать процесс обмена информацией и условия его эффективности, следует иметь представление о стадиях процесса, в котором участвуют двое или большее число людей.



Рис. 19. Схема коммуникационного процесса

Основные элементы коммуникационного процесса (рис.19):

- a) *Информация – сведения, которые отправитель хочет донести до получателя, цели и планы сообщения*
- b) *Определение состава целевой аудитории*
- c) *Создание сообщения как совокупности символов передаваемых отправителем через канал передачи*
- d) *Кодирование преобразование информации в символы, изображения и т.п.*
- e) *Выбор каналов связи*
- f) *Передача сообщения*
- g) *Обращение внимания*
- h) *Декодирование – процесс посредством которого получатель приписывает смысл символам поступившим от отправителя*
- i) *Осознание сообщения*
- j) *Запоминание*
- k) *Действие или ответная реакция действия получателя после получения сообщения*
- l) *Обратная связь информация о реакции получателя поступающая к отправителю*
- m) *Помехи – различные причины, вызывающие нарушения и искажения информации в процессе коммуникации*

ЗАРОЖДЕНИЕ ИДЕИ СООБЩЕНИЯ. Обмен информацией начинается с формулирования идеи или отбора информации. Отправитель решает, какую значимую идею или сообщение следует сделать предметом обмена. К сожалению, многие попытки обмена информацией обрываются на этом первом этапе, поскольку отправитель не затрачивает достаточного времени на обдумывание идеи. Кит Дэвис подчеркивает важность данного этапа: «Неудачное сообщение не станет лучше на глянцевой бумаге или от увеличения мощности громкоговорителя. Лейтмотив этапа - «не начинайте говорить, не начав думать».

Важно помнить, что идея еще не трансформирована в слова или не приобрела другой такой формы, в которой она послужит обмену информацией. Отправитель решил только, какую именно концепцию он хочет сделать предметом обмена информацией. Чтобы осуществить обмен эффективно, он должен принять в расчет множество факторов. К примеру, руководитель, желающий обменяться информацией об оценке результатов работы, должен четко понимать, что идея состоит в том, чтобы сообщить подчиненным конкретную информацию об их сильных и слабых сторонах и о том, как можно улучшить результаты их работы. Идея не может заключаться в смутных общих похвалах или критике поведения подчиненных.

КОДИРОВАНИЕ И ВЫБОР КАНАЛА. Прежде чем передать идею, отправитель должен с помощью символов закодировать ее, используя для этого слова, интонацию и жесты (язык тела). Такое кодирование превращает идею в сообщение.

Отправитель должен также выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования. К некоторым общеизвестным каналам относятся передача речи и письменных материалов, а также электронные средства связи, включая компьютерные сети, электронную почту, видеоленты и видеоконференции. Если канал непригоден для физического воплощения символов, передача невозможна. Картина иногда достойна тысячи слов, но не при передаче сообщения по телефону. Подобным образом может быть неосуществимым одновременный разговор со всеми работниками сразу. Можно разослать памятные записки, предваряющие собрания небольших групп, для обеспечения понимания сообщения и приобщения к проблеме. Если канал не слишком соответствует идее, зародившейся на первом этапе, обмен информацией будет менее эффективен. Например, руководитель хочет предупредить подчиненного о недопустимости допущенных последним серьезных нарушений мер безопасности, и делает это во время легкой беседы за чашкой кофе или пошлав ему записку по случаю. Однако по этим каналам, вероятно, не удастся передать идею серьезности нарушений столь же эффективно, как официальным письмом или на совещании. Подобным образом, направление подчиненной записки об исключительности ее достижения не передаст идею о том, насколько важен сделанный ею вклад в работу, и не будет в той же мере эффективным, как прямой разговор с последующим официальным письмом с выражением благодарности, а также с премией.

Выбор средства сообщения не должен ограничиваться единственным каналом. Часто желательно использовать два или большее число средств коммуникаций в сочетании. Процесс усложняется, поскольку отправителю приходится устанавливать последовательность использования этих средств и определять временные интервалы в последовательности передачи информации. Тем не менее, исследования показывают, что одновременное использование средств обмена устной и письменной информацией обычно эффективнее, чем, скажем, только обмен письменной информацией. Обсуждая результаты этого исследования, профессор Терренс Митчел указывает: «Главный вывод этой работы в том, что устное плюс письменное сообщение скорее всего делают этот обмен информацией более эффективным в большей части случаев». Ориентация на оба канала заставляет тщательнее готовиться и письменно регистрировать параметры ситуации. Однако никоим образом каждый информационный обмен не должен быть письменным. В этом случае потоки бумаг становятся неуправляемыми.

Второй этап станет более понятным, если представить его себе как операцию упаковки. Многие действительно хорошие продукты не находят сбыта, пока не обретут такой упаковки, которую потребитель сочтет понятной и привлекательной одновременно. Подобным образом, многие люди с прекрасными идеями не в состоянии упаковать их с помощью символов и вложить в каналы, значимые и притягательные для получателя. Когда такое происходит, идея, будь она даже распрекрасной, зачастую не находит «сбыта».

ПЕРЕДАЧА. На третьем этапе отправитель использует канал для доставки сообщения (закодированной идеи или совокупности идей) получателю. Речь идет о физической передаче сообщения, которую многие люди по ошибке и

принимают за сам процесс коммуникаций. В то же время, как мы видели, передача является одним из важнейших этапов, через которые необходимо пройти, чтобы донести идею до другого лица.

ДЕКОДИРОВАНИЕ. После передачи сообщения отправителем получатель декодирует его. Декодирование - это перевод символов отправителя в мысли получателя. Если символы, выбранные отправителем, имеют точно такое же значение для получателя, последний будет знать, что именно имел в виду отправитель, когда формулировалась его идея. Если реакции на идею не требуется, процесс обмена информацией на этом должен завершиться. Однако по ряду причин, о которых речь пойдет ниже, получатель может придать несколько иной, чем в голове отправителя, смысл сообщению. С точки зрения руководителя, обмен информацией следует считать эффективным, если получатель продемонстрировал понимание идеи, произведя действия, которых ждал от него отправитель.

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ. При наличии обратной связи отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Изначальный получатель становится отправителем и проходит через все этапы процесса обмена информацией для передачи своего отклика начальному отправителю, который теперь играет роль получателя.

Обратная связь может способствовать значительному повышению эффективности обмена управленческой информацией. Согласно ряду исследований двусторонний обмен информацией (при наличии возможностей для обратной связи) по сравнению с односторонним (обратная связь отсутствует), хотя и протекает медленнее, тем не менее эффективнее снимает напряжения, более точен и повышает уверенность в правильности интерпретации сообщений. Это подтверждено в самых разных культурах.

ПОМЕХИ. Обратная связь заметно повышает шансы на эффективный обмен информацией, позволяя обеим сторонам подавлять шум. На языке теории передача информации шумом называют то, что искажает смысл. Источники шума, которые могут создавать преграды на пути обмена информацией, варьируют от языка (в вербальном или невербальном оформлении) до различий в восприятии, из-за которых может изменяться смысл в процессах кодирования и декодирования, и до различий в организационном статусе между руководителем и подчиненным, которые могут затруднять точную передачу информации.

Определенные шумы присутствуют всегда, поэтому на каждом этапе процесса обмена информацией происходит некоторое искажение смысла. Обычно мы ухитряемся преодолеть шум и передать наше сообщение. Однако высокий уровень шума определенно приведет к заметной утрате смысла и может полностью заблокировать попытку установления информационного обмена. С позиций руководителя, это должно обусловить снижение степени достижения целей в соответствии с передаваемой информацией.

6.3. Виды коммуникаций в организации

У любой организации существует множество коммуникационных процессов, как внешних, так и внутренних. Ниже мы рассмотрим некоторые из них.

Коммуникации между организацией и её средой.

На деятельность организации влияют факторы окружающей предпринимательскую среду: политические, социо-культурные и т.д. От этих факторов зависят коммуникационные потребности организации. Если бы нужно было проанализировать, о чём говорят, пишут и читают в действительности люди в организации, основное внимание пришлось бы сосредоточить на каких-то вопросах, которые связаны с потребностями информационного взаимодействия с внешним окружением, которое влияет или будет влиять на организацию.

Организации пользуются разнообразными средствами для коммуникаций с составляющими своего внешнего окружения. С имеющимися и потенциальными потребителями они общаются с помощью рекламы и других программ продвижения товаров на рынок. В сфере отношений с общественностью первостепенное внимание уделяется созданию определенного образа, «имиджа» организации на местном, общенациональном или международном уровне.

Организациям приходится подчиняться государственному регулированию и заполнять в этой связи пространственные письменные отчеты. В своих ежегодных отчетах любая компания сообщает информацию по финансам и маркетингу, а также приводит сведения о своем размещении, возможностях карьеры, льготах и т.п. Используя лоббистов и делая взносы в пользу разных политических групп, комитетов, организация пытается влиять на содержание будущих законов и постановлений. Организация, где есть профсоюз, должна поддерживать связь с законными представителями лиц, работающих по найму. Если профсоюз в данной организации отсутствует, она может общаться со своими работниками ради того, чтобы профсоюз не появился. Это лишь немногие примеры из всего разнообразия способов реагирования организации на события и факторы внешнего окружения. Ещё раз подчеркнем, что обсуждения, собрания, телефонные переговоры, служебные записки, видеоленты, отчеты и т.п., циркулирующие внутри организации, зачастую являются реакцией на возможности или проблемы, создаваемые внешним окружением.

Коммуникации между уровнями и подразделениями.

Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. Она может передаваться по нисходящей, т.е. с высших уровней на низшие. Таким путём подчинённым уровням управления сообщается о текущих задачах, изменении приоритетов, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах и т.п. Помимо обмена по нисходящей, организация нуждается в коммуникациях по восходящей. Передача информации с низших уровней на высшие может заметно влиять на производительность. Коммуникации по восходящей, т.е. снизу вверх, также выполняют функцию

оповещения верха о том, что делается на низших уровнях. Таким путем руководство узнает о текущих или назревающих проблемах и предлагает возможные варианты исправления положения дел. Последняя управленческая инновация в коммуникациях по восходящей - это создание групп из рабочих, которые регулярно, обычно на 1 час в неделю, собираются для обсуждения и решения проблем в производстве или обслуживании потребителей (кружки качества). Обмен информации по восходящей обычно происходит в форме отчетов, предложений и объяснительных записок.

Горизонтальные коммуникации между подразделениями

В дополнение к обмену информацией по нисходящей или восходящей организации нуждаются в горизонтальных коммуникациях. Организация состоит из множества подразделений, поэтому обмен информацией между ними нужен для координации задач и действий. Поскольку организация - это система взаимосвязанных элементов, руководство должно добиваться, чтобы специализированные элементы. Дополнительные выгоды от коммуникаций по горизонтали заключаются в формировании равноправных отношений. Доказано, что такие отношения являются важной составляющей удовлетворенности работников организации.

Коммуникации - руководитель и подчиненный

Возможно, наиболее очевидным компонентом коммуникаций в организации являются отношения между руководителем и подчиненным. Хотя они служат примером обмена информацией по вертикали, о чем говорилось выше, мы рассматриваем этот вид обмена информацией отдельно, поскольку он составляет основную часть коммуникативной деятельности руководителя. Исследования показали, что 2/3 этой деятельности реализуется между управляющими и управляемыми.

Некоторые из многочисленных разновидностей обмена информацией между руководителем и подчиненным связаны с прояснением задач, приоритетов и ожидаемых результатов; обеспечением вовлеченности в решение задач отдела; с обсуждением проблем эффективности работы; достижением признания и вознаграждения с целью мотивации; совершенствованием и развитием способностей подчиненных; со сбором информации о назревающей или реально существующей проблеме; оповещением подчиненного о грядущем изменении; а также получением сведений об идеях, усовершенствованиях и предложениях.

Коммуникации - руководитель и рабочая группа.

В дополнение к обмену информацией между руководителем и подчиненным имеет место обмен между руководителем и его рабочей группой. Коммуникации с рабочей группой в целом позволяют руководителю повысить эффективность действий группы. Поскольку в обмене участвуют все члены группы, каждый имеет возможность поразмышлять о новых задачах и приоритетах отдела, о том, как следовало бы работать вместе, о предстоящих

изменениях и возможных их последствиях для этого и других отделов, о недавних проблемах и достижениях, предложениях рационализаторского характера.

Кроме того, иногда рабочая группа собирается без руководителей для обсуждения проблем, усовершенствований или надвигающихся перемен. Как указано выше, такие отношения равенства могут способствовать повышению удовлетворенности сотрудников своей работой.

Неформальные коммуникации

Организация состоит из формальных и неформальных компонентов. Канал неформальных коммуникаций можно назвать каналом распространения слухов.

Слухи «витают» возле кулера, в местах для курений, по коридорам, в столовых и в любом другом месте, где люди собираются группами». Поскольку по каналам слухов информация передается много быстрее, чем по каналам формального сообщения, руководители пользуются первыми для запланированной утечки и распространения определенной информации или сведений типа «только между нами».

6.4. Информационные технологии коммуникации

Из всего обилия компьютерных информационных систем рассмотрим два типа:

- управленческие информационные системы (MIS - management information system),
- системы обеспечения принятия решения (DSS - decision support system).

Классификация информационных технологий представлена на рис. 20. В MIS данные собираются, обрабатываются и представляются менеджеру таким образом, чтобы обеспечить оперативное управление. Основные компоненты MIS - база данных, компьютерная система и форма, в которой данные распределяются.

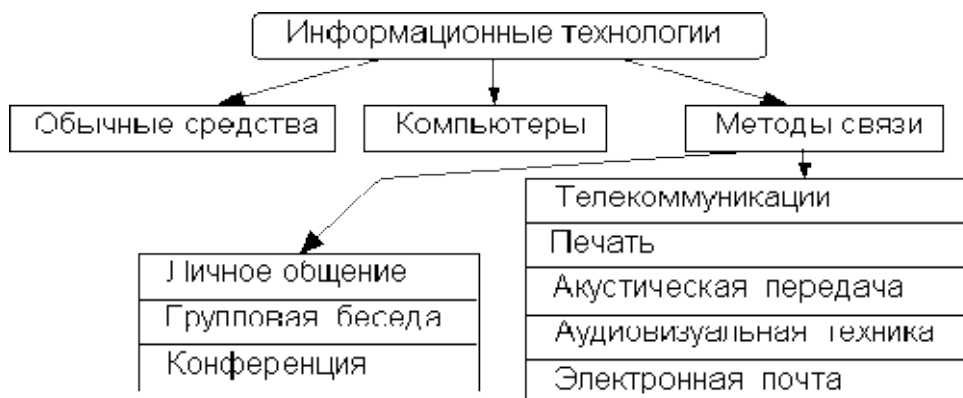


Рис.20. Классификация информационных технологий

Примеры информации, которая формируется в базах данных, - цены, выход продукции, скорость, число распоряжений, наличие ресурсов и потоки

рабочей силы. Для MIS существенно, чтобы базы данных содержали нужное количество и необходимый тип правильной высококачественной информации. Эта информация должна быть тщательно организована.

Компьютер в MIS обрабатывает данные и генерирует информацию для различных подразделений фирмы. Она является основой формирования моделей управленческих решений и самих решений. Построение модели остается творческим процессом.

DSS отличаются от MIS тем, что менеджер обычно является внутренним компонентом DSS, а не внешним, как в MIS. Иными словами, менеджер взаимодействует с компьютерной информационной системой так, чтобы получить решения в итеративном процессе. Следовательно, DSS часто интегрирует экономико-математические модели как первичные элементы системы, с которой ЛПР взаимодействует (табл.6).

На схеме рис. 21 показаны информационные потоки взаимодействия менеджера и компьютерной системы DSS, что обычно называется анализом "что, если ?" Компьютер генерирует результаты на экономико-математической модели, а менеджер его спрашивает: "Что произойдет, если что-нибудь изменится в модели?" (например, цели, издержки, их структура и т.д.). Менеджер может также промоделировать возможные решения и оценить потенциальные результаты.

Таблица 5.

Различия MIS и DSS

MIS	DSS
Акцент делается на структурирование задач при предварительно определенных стандартных процедурах, правил их решения и информационных потоках	Акцент делается на решениях. Структура компьютера и аналитическая помощь важны, но оценки менеджера более существенны
Выигрыш состоит в снижении затрат, необходимого времени, количества обслуживающего персонала и т.д.	Выигрыш состоит в расширении диапазона и возможности компьютеризации процессов решения с целью помочь менеджеру увеличить свою эффективность
Влияние на принятие менеджером решения не прямое, т.к. обеспечивается доступ к необходимым данным	Влияние на менеджера состоит в создании необходимого инструментария под его непосредственным контролем, что не является попыткой автоматизировать процесс решения, предопределить цели и оказать давление на решение

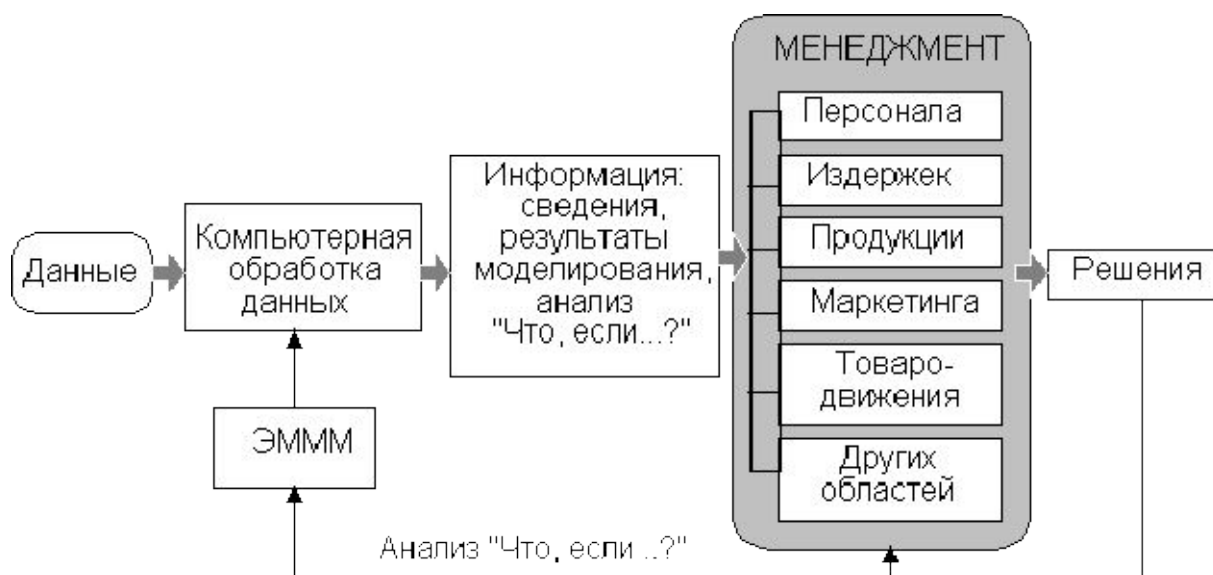


Рис. 21. Блок - схема DSS

Дополнительным аспектом DSS является взаимодействие между ее составными частями. Например, решения по запасам влияют не только на производство, но и на маркетинг, распределение продукции и издержки. Поток информации обеспечивают разработку "кооперативного" решения.

Решения менеджера не означают конца операций DSS. Они и их последствия в форме обратной связи обеспечивают дополнительные данные в базе данных. Таким образом, идеальная DSS - это динамичная система с непрерывным обновлением данных.

Развитием таких систем являются экспертные системы. Это компьютерные программы, включающие базы знаний по частным проблемам и механизмы взаимодействия элементов этих баз - по сути интеллектуальные DSS.

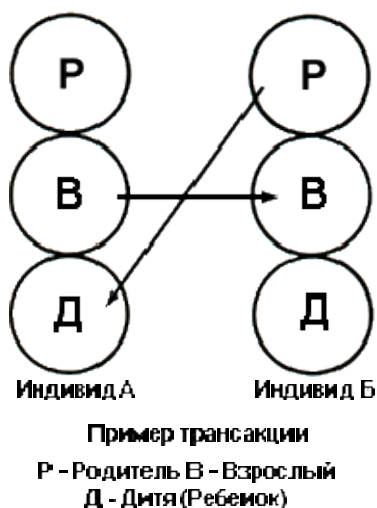
6.5 Трансактный анализ в коммуникациях. Теория Берна.

Особенности коммуникации в системе управления связаны с участием в них людей. Это требует учета особенности психологии коммуникации. Одной из важнейших теоретических положений является теория трансактного анализа (ТА), сформулированная Эриком Берном.

Эрик Берн (1910 - 1970) - выдающийся американский психолог и психиатр. Автор книг "Трансакционный анализ и психотерапия", «Игры, в которые играют люди» и "Люди, которые играют в игры". в которых изложил основы своего метода и свое понимание структуры и функции личности.

С помощью ТА можно решать самые разные задачи, связанные с взаимоотношениями между людьми, с общением, и преодолением психологических проблем.

ТА - это на сегодняшний день достаточно сложная, развитая и многогранная



психологическая и психотерапевтическая система. Она включает в себя интересную и оригинальную теорию личности и межличностного взаимодействия, а также систему практических методов, ориентированных на множество областей практики. **Транзакция** – это базовое понятие ТА (которое дало само название этой теории). Транзакцией мы называем элементарную единицу взаимодействия (обращение – ответ), строящегося с использованием модели ЭС людей. (Рис. 22) Транзакции бывают явные и скрытые, например,

Рис 22. Пример транзакции

если прямое высказывание обращено к Взрослому ЭС, то его подтекст может обращаться либо к Детскому, либо к Родительскому ЭС.

Состояния «Я»

Состояния «Я» или **эго-состояния (ЭС)** – это одно из самых основных понятий транзактного анализа. В разные моменты времени мы бываем в одном из 3-х состояний:

«**Ребенок**» – когда мы свободно отдаемся своим чувствам, открыто выражаем потребности, погружаемся в воспоминания о собственном детстве, а также когда мы кому-то беспрекословно подчиняемся, чего-то боимся или перекладываем на кого-то свою ответственность;

«**Родитель**» – когда мы пытаемся отстаивать нормы и стереотипы, когда-то навязанные нам собственными родителями, когда мы не пытаемся критически их осмыслить, когда мы кем-то управляем, кого-то поучаем, о ком-то заботимся или берем на себя ответственность за кого-то;

«**Взрослый**» – когда мы включены в ситуацию «здесь-и-теперь», адекватно и критически используем всю актуальную информацию, которую предоставляет действительность, а также критически перерабатываем прошлый опыт, опираемся на собственные силы и способности, берем всю ответственность за собственные чувства и поведение на себя.

ЭС изображаются в виде 3-х кружочков, что превратилось в своеобразную эмблему или марку ТА.

В зависимости от актуального ЭС взаимодействие и взаимоотношения человека с другими людьми, с миром и с самим собой строятся по-разному. От того, как мы умеем владеть своими состояниями, зависит успешность в самых разных сферах, в том числе в собственной реализации как личности.

Схема анализа транзакций

Транзакции могут быть :

- истинными *соизменение (соподстройка) происходит;*
- *псевдотранзакциями (манипуляциями) в кто-то желает изменить другого, сам же стремится остаться неизменным.*

Единица общения – сообщение субъекта А по отношению к субъекту Б и ответная реакция последнего на него.

Истинные транзакции делятся:

- *комплиментарные*
- *перекрестные*
- *скрытые*

1. Комплиментарные (взаимодополнительные) транзакции

Реакция соответствует сообщению. На родительскую позицию следует детская реакция. На взрослую – взрослая. На детскую – родительская. (см. рис 23 -25)

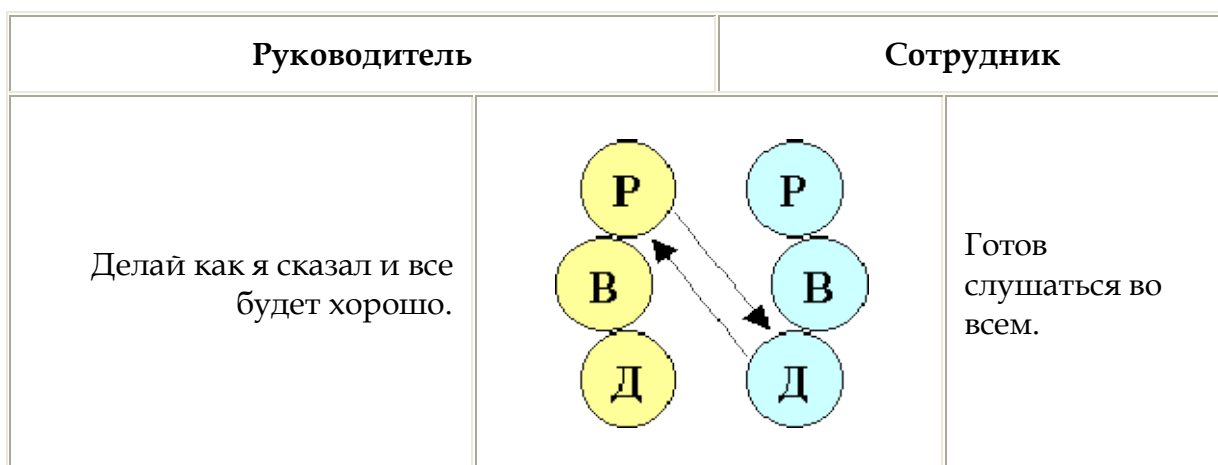


Рис 23. Пример комплиментарной транзакции с пристройкой сверху

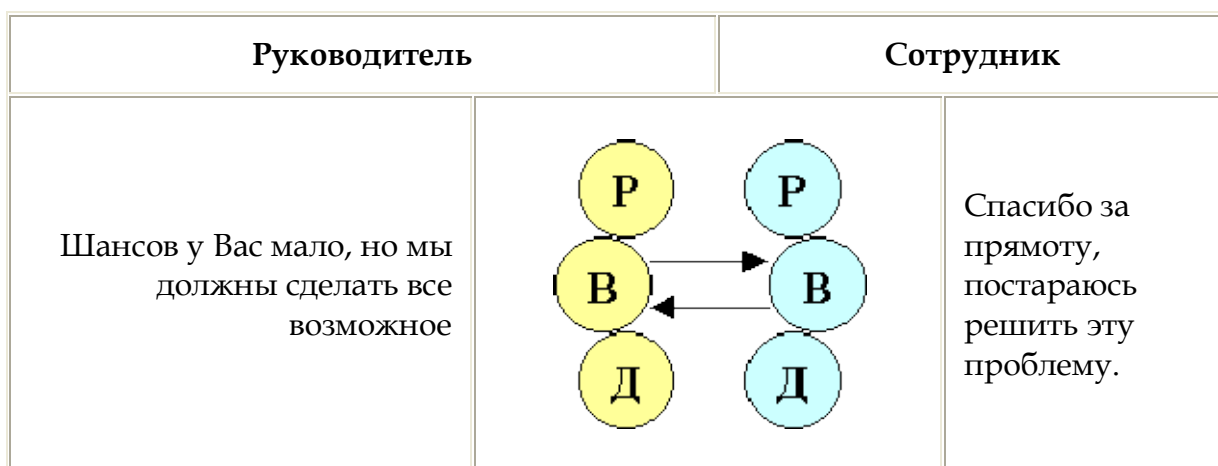


Рис 24. Пример комплиментарной транзакции с пристройкой на равных



Прямо не знаю, как быть - Положение серьезное, я теряюсь-		Не волнуйтесь, при ваших знаниях и опыте мы сможем добиться этих результатов
---	--	--

Рис. 25 Пример комплиментарной транзакции с подстройкой снизу

2. Перекрестные (мнимые, неудавшиеся) транзакции

Источники психологических конфликтов. Любые не комплиментарные транзакции, например как на рис. 26.

Руководитель	Сотрудник	
Ты все время критикуешь мои решения!		Ну, конечно, я во всем виноват!

Рис. 26 Не комплиментарные транзакции Руководитель -Сотрудник

3. Скрытые транзакции

Включают более двух эго-состояний партнеров, общение происходит на двух уровнях: внешнем уровне текста, и скрытом уровне подтекста, который передается в основном при помощи средств невербальной коммуникации.

В примере двухуровневых транзакций рис. 27 (флирта и провокации) уровень подтекста изображается пунктиром.

Руководитель	Сотрудник	
Не хотите ли посмотреть наш новый офис?		Спасибо, давно мечтала посмотреть.

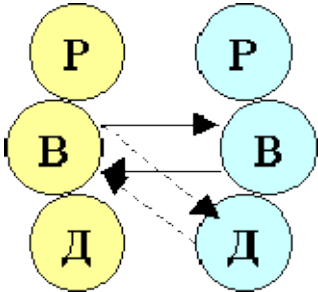
Продавец	Покупатель
Эта модель лучше, но она вам не по карману	

Рис. 27 Скрытые транзакции

Применительно к управлению следует сосредоточить внимание на переводе всех транзакций руководитель – подчиненный в ТА приведенную на рис. 24 Транзакция «на равных» позволяет бесконфликтно передать подчиненному управленческие решения и задания (комплементарная транзакция). А критический подход к информации и состояние «здесь и теперь» позволяет подчиненному осознано принять на себя делегируемые ему ответственность и полномочия.

Вопросы по разделу

1. Различие понятий информация и коммуникация?
2. Какова схема коммуникационного процесса?
3. Виды коммуникации организации?
4. Задачи управленческой информационной системы?
5. Каковы особенности системы информационной поддержки принятия решений?
6. Проблема мнимых транзакций?
7. Виды комплиментарных транзакций?
8. Особенности транзактного анализа коммуникации Руководитель – Сотрудник?

7. ОРГАНИЗАЦИЯ РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

7.1 Стратегия и практика деятельности

Организация реализации управленческих решений – это стадия управленческого цикла (кольца управления) связанная с организационно-практической работой по реализации управленческих решений. На этой стадии цели и разработанные планы конкретизируются и доводятся до исполнителей в виде решений или заданий, осуществляется контроль за ходом выполнения задания, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата от его выполнения. Каждое управленческое решение имеет свой конкретный результат, поэтому целью управленческой деятельности является нахождение таких форм, методов, средств и инструментов, которые могли бы способствовать достижению оптимального результата в конкретных условиях и обстоятельствах. Реализуемость управленческих решений важнейший показатель в процессе управления организацией. Возможность реализации принятых решений базируется на реалистичности планов и прогнозов, их соответствия практическим возможностям фирмы и её персонала. Иначе говоря, стратегия фирмы раскрывается в практической политике организации. Она разрабатывается по подразделениям и является основным средством управления фирмой.

Для избежания проблем в процессе организации реализации управленческих решений они должны при постановке задачи подчиненным соответствовать следующим критериям (часто называемые критериями ЧИКОРЯ):

1. **Четкий** (однозначно понимаемый, недвусмысленный, конкретный, специализированный). Данный критерий нарушен, если решение можно понять или истолковать неверно.
2. **Измеряемый** (наличие параметра и критерия измерения степени и качества достижения цели). Данный критерий нарушен, если результат решения невозможно точно измерить.
3. **Реалистичный** (возможность реализовать данную цель в рамках определенных ресурсов в данных условиях). Данный критерий нарушен, если вероятность реализации цели меньше 0,5.
4. **Контролируемый** (возможность отслеживать процесс достижения цели по его наиболее значимым параметрам и возможность непосредственно влиять на данные параметры). Данный критерий нарушен, если:
 - на процесс исполнения и/или результат решения невозможно повлиять
 - процесс достижения цели является непрозрачным для ответственного за исполнение данного решения
 - результаты и процесс данного решения легко фальсифицировать
5. **Определенный** по:
 - времени
 - ответственности
 - финансам
 - и месту

- То есть, с четким указанием места достижения цели, момента начала работы и достижения цели, общего времени и финансов, отпущенных на достижение цели и распределения ответственности за результат и расход ресурсов. Критерий нарушен, если непонятно, когда, кто и /или где исполняет решение, когда и/или где достигается результат.
6. **Результат** (описание того, что будет по достижении цели). Критерий нарушен, если цель описана в виде процесса и/или глагольных форм несовершенного вида.
 7. на **Языке** сотрудника, партнера, исполнителя, инвестора... (использование лексики, опыта и интересов тех, кто будет исполнять или утверждать данную финансовую цель). Критерий нарушен, если задача легка для понимания только того, кто ее поставил.

Если формулировка решения не соответствует хотя бы одному из перечисленных выше критериев ЧИРКОРЯ, то его исполнение в рамках компании становится проблематичным. Потому каждое решение необходимо проверять на соответствие данному критерию.

Конкретизация этих решений происходит в письменных и устных директивах практически ежедневно относительно той или иной ситуации. Следует избегать обилия бюрократических инструкций, привлекать к составлению необходимых указаний сотрудников. Практические действия организации излагаются в конкретных планах работы (мероприятиях).

7.2. Выделение ключевых результатов деятельности отдельных менеджеров

На этапе организации управления выясняются ключевые результаты деятельности и конечные цели каждого руководителя во всех звеньях управления. Ключевые коммерческие результаты фирмы следует привязать к отдельным работникам. При этом может использоваться матрица ключевых результатов (табл. 6).

Таблица 6.

Матрица ключевых результатов (пример)

Ключевой результат	Ответственное лицо				
	Руководитель	Ответств. за маркетинг	Ответств. за производство	Коммерческий руководитель	Ответственный за кадры
Рентабельность	+	+	+	+	+
Доля на рынке	+	+			
Платежеспособность	+			+	
Мотивация		+	+	+	+
Мероприятия					

Для ключевых результатов работы отдельного лица характерным должно быть следующее:

- они должны оказывать непосредственное и решающее влияние на результат всей

деятельности фирмы,

- иметь достаточно широкий характер,
- занимать значительную часть времени менеджера,
- их должно быть не более 4 - 6,
- они должны включать, по меньшей мере, 80% всего, что ожидается от этого лица,
- они должны приводить к целям фирмы.

Ключевые результаты и цели отдельных лиц окончательно утверждаются в ходе совещания руководителя с подчиненными, где определяются и методы оценки результатов.

Картина действий конкретных лиц и календарь распределения их времени может служить моделью их деятельности на плановый период (рис.28).



Рис.28. Система управления собственной деятельностью и использованием времени

7.3. Ответственности в процессе управления

Принятие на себя ответственности и привлечение к ответственности являются необходимыми следствиями выполнения задач различными лицами с разделением труда между ними.

Ответственность - это:

- готовность в собственных решениях или действиях учитывать интересы тех, кого

касается решение,

- готовность отвечать за свои действия (что тесно связано с правом на самостоятельные действия),
- готовность отвечать за действия исполнителей задания, если контроль и анализ не установил их личной вины.

Различают (рис.29):

- собственную ответственность (обязанность отвечать за собственные действия),
- чужую ответственность (обязанность отвечать за решения или действия других),
- ответственность перед собою (случай, когда устанавливаемые нормы и исполнитель является одним лицом),
- внешнюю ответственность (по отношению к внешним сферам деятельности предприятия),
- внутреннюю ответственность (по отношению к внутренним сферам деятельности),
- ответственность перед предприятием (учет интересов предприятия и его собственников).



Рис. 29. Передача ответственности

В случае ответственности в смысле обязанности отвечать за последствия, принятие ответственности выступает в следующих формах:

1. Определение отрицательных результатов в результате контроля.
2. Определение персональной ответственности в результате анализа отклонений.
3. Персональные меры поощрения и взыскания:
 - а) поощрения (премии, продвижения, укрепление авторитета),
 - б) уменьшения содействия (вознаграждение, влияние на карьеру),
 - в) санкции (снижение окладов, возмещение ущерба, потеря компетенции, отставка, увольнение, уголовное преследование).

Делегирование полномочий

В таблице 7 приведено соответствие уровня передачи информации и делегирования ответственности, уровню самостоятельности и инициативы сотрудника.

Таблица 7 Уровни постановки задачи

Уровень передачи информации	За что принимает ответственность		Передача смысла		Инициатива сотрудника
	Руководитель	сотрудник	верное понимание	Домысливание	
<i>описание проблемы</i>	выбор проблемы	выбор и постановка цели, выбор средств ее достижения и конкретное исполнение	100%	0%	высокая
<i>Постановка цели</i>	выбор проблемы и цели	выбор средств достижения цели и конкретное исполнение	50%	50%	средняя
<i>сообщение алгоритма</i>	выбор проблемы, цели и конкретных средств ее достижения	конкретное исполнение	0%	100%	никакой

7.4. Координация и регулирование в процессе управления

Хорошо спланированное управление - лишь половина процесса. Оно дает результат, если в качестве части процесса управления прогнозируются важнейшие возможные ситуации и осуществляется подготовка к действиям при возникновении их. Это обеспечивается:

- творческим и целеустремленным подходом к планированию,
- составлением хорошего календаря руководителя с выделением необходимого времени для выполнения всех этапов и задач управления,
- готовностью использовать все внутренние и внешние факторы положения фирмы и уже достигнутые результаты,
- эффективным владением стилями управления, его методами и техникой,
- настойчивым и творческим совершенствованием работы.

К числу внутренних и внешних факторов положения фирмы следует отнести:

- основной характер коммерческой деятельности (например, промышленная фирма или работа в сфере обслуживания),
- общее экономическое положение,
- связанные группы (внешние - клиентура, поставщики, финансисты, государство, конкуренты, внутренние - собственники, менеджеры, кадры),
- этапы развития организации (создание - нужда в новом руководителе, авторитарное его руководство - бунт подчиненных, делегирование полномочий - кризис контроля, сотрудничество - психологический кризис),
- размер фирмы,
- ее структура,
- атмосфера в ней,
- ресурсы,
- руководитель (его стиль, роль, понимание этого).

На конкретную ситуацию конкретного человека могут оказывать влияние различные внешние и внутренние факторы. Наиболее типичные из них:

внешние:

- мероприятия конкурентов
- внезапные изменения в экономическом положении клиентов
- кризисы
- общественные события
- погодные условия
- положение на рынке труда
- законодательство
- мероприятия по регулированию социальных процессов
- изменения на денежных рынках
- изменение международной конъюнктуры
- новая технология
- деятельность средств массовой информации
- изменения в позициях и оценках

внутренние:

- личные отношения
- перегрузки в работе
- отпуск, болезнь
- мероприятия профсоюза
- положительные и отрицательные неожиданные ситуации
- текучесть кадров
- расширение или сокращение деятельности фирмы
- неисправность машин и оборудования
- неправильное поведение клиентов и персонала
- действия влиятельных лиц
- факторы охраны и безопасности труда
- инициатива и идеи
- мотивация

Учет таких факторов помогает прогнозировать ситуации и подготовить ответы на вопросы: "А что будет, если?"

7.5. Методы управления при координации и регулировании

1. Совершенствование планирования своей работы:

- уточнение необходимости такого совершенствования,
- учет и анализ использования рабочего времени,
- группировка и анализ информации,
- идеи по практическим мерам совершенствования.

2. Беседы о результатах с подчиненными (1 - 2 раза в год):

- подготовка к ней,
- собственно беседа (2 - 4 часа),
- выводы,
- договор о целях и ключевых результатах, индивидуальном совершенствовании подчиненного, контроле его работы.

3. Разработка техники получения данных об отдаче подчиненного.

4. Техника принятия решений.

5. Способы поощрения.

6. Консультирование и индивидуальная подготовка.

7. Техника оказания влияния.

8. Способы подбора и оценки персонала.

9. Делегирование ответственности и власти.

10. Личные факторы руководителя (умение слушать, говорить, повышать уровень, работать в группе, управлять изменениями и т. д.).

11. Творческий подход к решению ситуации (творческая позиция - открытость, гибкость, самостоятельность, творческое выражение на вызов - взгляды, мотивы, чувства, новые мысли, способность к риску, воле, творческая деятельность - новое соединение известных факторов).

12. Напористость в выполнении планов (известная агрессивность, целеустремленность, познание своей воли, обязательство добиваться решения задач, переход от слов к делу, доведение дела до конца).

7.6 Патология реализации управленческих решений

Маятниковые решения. Разделить-объединить, централизовать-децентрализовать — повторение подобных колебаний и составляет этот вид организационной патологии. Обычно за что за маятниковыми решениями стоят какие-то проблемы, которые авторы этих решений не видят или намеренно не замечают. Например, проблема координации может решаться не только структурным путем. Гораздо успешнее могут работать механизмы горизонтальных связей между специалистами разных отделов.

Разрыв между решением и исполнением. Часто реализация не воспринимается как самостоятельная стадия и технология управленческого процесса. Более того, решения почти не просчитываются на реализуемость. Хотя еще на стадии его выработки и принятия должна выявляться связка с возможностями и трудностями его осуществления: длительность стадии выполнения заданий, соотношение сил, содействующих и противодействующих этому, вероятность искажения, изменения условий и прочее.

Демотивирующий стиль руководства. Это явное преобладание указаний на упущения сотрудников над оценками их достижений. Такого рода патологию следует диагностировать как дефицит позитивов в системе мотивации. Показательно, что сами руководители редко считают это патологией и вообще сколько-нибудь значимой проблемой. Так поступали и поступают с ними, так повелось вокруг, они не видели другого. Чувствительность подчиненных к этой стороне отношений их удивляет, но они склонны видеть за жалобами на этот счет любые другие мотивы: недовольство оплатой, физическими условиями труда и пр.

Инверсия означает состояние, когда результат управленческого воздействия оказывается противоположным его цели. Кстати, демотивирующий стиль руководства приводит именно к такой патологии, т. е. демотивированные сотрудники осложняют достижение целей.

Вопросы по разделу

1. В чем состоит суть стадии управленческого цикла по организации выполнения управленческого решения?
2. Как используется матрица ключевых результатов?
3. Какие задачи решает координация и регулирование?
4. Какова роль ответственности в процессе реализации управленческих решений?
5. Какие виды организационных патологий принимаемых решений существуют?

8. МЕТОДЫ МОТИВАЦИИ

8.1 Сущность и виды мотивации

Мотивация - процесс создания у членов организации внутреннего побуждения к действиям для достижения целей организации в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразно с планом

Важным элементом мотивации являются возможность использования природы человека менеджером. Что в свою очередь базируется на побудительных причинах «толкающих» человека к тем или иным действиям. Эти побудительные действия называют мотивацией.

Систематическое изучение мотивации с психологической точки зрения не позволяет определить точно, что же побуждает человека к труду. Однако исследование поведения человека в труде дает некоторые общие объяснения мотивации и позволяет создать прагматические модели мотивации сотрудника на рабочем месте.

Можно разделить современные теории мотивации на две категории: содержательные и процессуальные.

СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. В этой связи будут описаны работы Абрахама Маслоу, Дэвида МакКлелланда и Фредерика Герцберга.

ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. Основные процессуальные теории, которые мы будем рассматривать, - это теория ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера-Лоулера.

Важно понять, что хотя эти теории и расходятся по ряду вопросов, они не являются взаимоисключающими.

8.2 Содержательные теории мотивации

Содержательные теории мотивации в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. При закладке основ современных концепций мотивации наибольшее значение имели работы трех человек: Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида МакКлелланда.

Иерархия потребностей по Маслоу

Одним из первых бихевиористов*, из работ которого руководители узнали о сложности человеческих потребностей и их влиянии на мотивацию, был Абрахам Маслоу. Создавая свою теорию мотивации в 40-е годы, Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, но полагал также, что эти потребности можно разделить на пять основных категорий.

Мотивы человеческого поведения имеют определенную иерархию (она обычно называется "пирамидой Маслоу") - рис. 30.



Рис. 30. Пирамида Маслоу

В каждый конкретный момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной. Прежде, чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня. Поскольку с развитием человека как личности расширяются его потенциальные возможности, потребность в самовыражении никогда не может быть полностью удовлетворена. Поэтому и процесс мотивации поведения через потребности бесконечен. Человек, испытывающий голод, будет сначала стремиться найти пищу и только после еды будет пытаться построить убежище. Живя в удобстве и безопасности, человек сначала будет побуждаться к деятельности потребностью в социальных контактах, а затем начнет активно стремиться к уважению со стороны окружающих. Только после того, как человек почувствует внутреннюю удовлетворенность и уважение окружающих, его важнейшие потребности начнут расти в соответствии с его потенциальными возможностями. Но если ситуация радикально изменяется, то и важнейшие потребности могут круто измениться.

Для того чтобы следующий, более высокий уровень иерархии потребностей начал влиять на поведение человека, не обязательно удовлетворять потребность более низкого уровня полностью. Таким образом, иерархические уровни не являются дискретными ступенями.

Например, люди обычно начинают искать свое место в некотором сообществе задолго до того, как будут обеспечены их потребности в безопасности или полностью удовлетворены их физиологические потребности. Другими словами, хотя в данный момент одна из потребностей может доминировать, деятельность человека при этом стимулируется не только ею.

Теория Маслоу внесла исключительно важный вклад в понимание того, что лежит в основе стремления людей к работе. Руководители различных рангов стали понимать, что мотивация людей определяется широким спектром их потребностей. Для того чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации.

В итоге можно сделать вывод, что если вы руководитель, то вам нужно тщательно наблюдать за своими подчиненными, чтобы решить, какие активные потребности движут ими. Поскольку со временем эти потребности меняются, то нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, будет эффективно работать все время. В табл. 8. в сводном виде перечислены некоторые способы, при помощи которых руководители могут удовлетворить потребности высших уровней у своих подчиненных в ходе трудового процесса.

Таблица 8

Методы удовлетворения потребностей высших уровней

<p>СОЦИАЛЬНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Давайте сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться 2. Создавайте на рабочих местах дух единой команды 3. Проводите с подчиненными периодические совещания 4. Не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба 5. Создавайте условия для социальной активности членов организации вне ее рамок
<p>ПОТРЕБНОСТИ В УВАЖЕНИИ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Предлагайте подчиненным более содержательную работу 2. Обеспечьте им положительную обратную связь с достигнутыми результатами 3. Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты 4. Привлекайте подчиненных к формулировке целей и выработке решений 5. Делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия 6. Продвигайте подчиненных по служебной лестнице 7. Обеспечивайте обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности
<p>ПОТРЕБНОСТИ В САМОВЫРАЖЕНИИ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Обеспечивайте подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал 2. Давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи 3. Поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности

Хотя, казалось бы, теория человеческих потребностей Маслоу дала руководителям весьма полезное описание процесса мотивации, последующие экспериментальные исследования подтвердили ее далеко не полностью. Конечно, в принципе, людей можно отнести к той или иной достаточно широкой категории, характеризующейся какой-либо потребностью высшего или низшего уровня, но четкой пятиступенчатой иерархической структуры потребностей по Маслоу, по-видимому, просто не существует. Не получила полного подтверждения и концепция наиважнейших потребностей. Удовлетворение какой-либо одной потребности не приводит к автоматическому задействованию потребностей следующего уровня в качестве фактора мотивации деятельности человека .

Теория потребностей МакКлелланда

Другой моделью мотивации, делавшей основной упор на высших уровнях, была теория Дэвида МакКлелланда. Он считал, что людям присущи три потребности (рис. 31).



Рис. 31

Потребность власти выражается как желание воздействовать на других людей. В рамках иерархической структуры Маслоу потребность власти попадает куда-то между потребностями в уважении и самовыражении. Люди с потребностью власти чаще всего проявляют себя как откровенные и энергичные люди, не боящиеся конфронтации и стремящиеся отстаивать первоначальные позиции.

Зачастую они хорошие ораторы и требуют к себе повышенного внимания со стороны других. Управление очень часто привлекает людей с потребностью власти, поскольку оно дает много возможностей проявить и реализовать ее.

Люди с потребностью власти - это не обязательно рвущиеся к власти карьеристы в негативном и наиболее часто употребляемом значении этих слов.

Потребность успеха также находится где-то посередине между потребностью в уважении и потребностью в самовыражении. Эта потребность удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения.

Люди с высокоразвитой потребностью успеха рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно.

Таким образом, если вы хотите мотивировать людей с потребностью успеха, вы должны ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, делегировать им достаточные полномочия для того, чтобы развязать инициативу в решении поставленных задач, регулярно и конкретно поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами.

Мотивация на основании потребности в причастности по МакКлелланду схожа с мотивацией по Маслоу. Такие люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Люди с развитой потребностью причастности будут привлечены такой работой, которая будет давать им обширные возможности социального общения. Их руководители должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты. Руководитель может также обеспечить удовлетворение их потребности, уделяя им больше времени и периодически собирая таких людей отдельной группой.

Двухфакторная теория Герцберга

Во второй половине 50-х годов Фредерик Герцберг с сотрудниками разработал еще одну модель мотивации, основанную на потребностях. Согласно выводам Герцберга, полученные ответы можно подразделить на две большие категории, которые он назвал "гигиеническими факторами" и "мотивацией" (табл. 9.).

Таблица 9.

Гигиенические факторы	Мотивации
Политика фирмы и администрации Условия работы Заработок Межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными Степень непосредственного контроля за работой	Успех Продвижение по службе Признание и одобрение результатов работы Высокая степень ответственности Возможность творческого и делового роста

ГИГИЕНИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а МОТИВАЦИИ - с самим характером и сущностью работы. Согласно Герцбергу, при отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворение работой. Однако, если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо. В отличие от этого отсутствие или неадекватность мотивации не приводит к неудовлетворенности работой. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности.

8.3 Процессуальные теории мотивации

Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей. Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Имеется три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.з.

Теория ожиданий

ТЕОРИЯ ОЖИДАНИЙ, часто ассоциирующаяся с работами Виктора Врума, базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является

единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

Двигателем данной модели мотивации можно назвать ожидание. *Ожидание можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события.* Большинство людей ожидают, например, что окончание колледжа позволит им получить лучшую работу и что, если работать с полной отдачей, можно продвинуться по службе.

При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей:

- затраты труда - результаты;
- результаты - вознаграждение и
- валентность (удовлетворенность вознаграждением).

Первый фактор - ожидания в отношении затрат труда - результатов (З-Р)

Р) - это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Так, например, коммивояжер может ожидать, что если он обзвонит на 10 человек больше в неделю, чем обычно, объем продаж возрастет на 15%. Менеджер может ожидать, что он получит высокую оценку своей деятельности, если затратит дополнительные усилия и напишет все справки и отчеты, требуемые начальством. Рабочий на заводе может ожидать, что если он будет производить продукцию высокого качества с минимальным количеством отходов сырья, это позволит ему повысить свой разряд. Конечно, во всех приведенных примерах люди могут и не рассчитывать на то, что их усилия приведут к желаемым результатам. Если люди чувствуют, что прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами нет, то, согласно теории ожидания, мотивация будет ослабевать. Отсутствие взаимосвязи может произойти из-за неправильной самооценки работника, из-за его плохой подготовки или неправильного обучения, или же из-за того, что работнику не дали достаточно прав для выполнения поставленной задачи.

Второй фактор, ожидания в отношении результатов - вознаграждений

(Р-В) есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов. Продолжая приведенные выше примеры, отметим, что при повышении объема продаж на 15% коммивояжер может ожидать 10% премии или права вступить в привилегированный клуб. Менеджер может ожидать, что в результате предпринятых им усилий, он будет оценен руководством как: высококвалифицированный специалист и получит продвижение по службе и связанные с этим льготы и привилегии. Рабочий может ожидать, что, повысив свой разряд, он будет получать более высокую заработную плату или станет бригадиром.

В этом случае, также как и в предыдущем, если человек не будет ощущать четкой связи между достигнутыми результатами и желаемым поощрением или вознаграждением, мотивация трудовой деятельности будет ослабевать. Так, например, если коммивояжер будет уверен, что 10 дополнительных звонков в день действительно приведут к увеличению объема продаж на 15%, то он может и не звонить, если считает, что вероятность адекватного вознаграждения за достигнутые результаты достаточно мала. Аналогично, если человек уверен, что

достигнутые результаты будут вознаграждены, но при разумной затрате усилий ему этих результатов не достичь, то мотивация и в этом случае будет слабой.

Третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания - это валентность или ценность поощрения или вознаграждения. Валентность - это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Поскольку у различных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них никакой ценности.

Продолжим наши примеры. За выполненную работу менеджер может получить прибавку к жалованию, в то время как он рассчитывал на продвижение по службе или более интересную и сложную работу, или же на большую степень уважения и признания его заслуг. Если валентность низка, т.е. ценность получаемого вознаграждения для человека не слишком велика, то теория ожиданий предсказывает, что мотивация трудовой деятельности и в этом случае будет ослабевать.

Ожидание того, что усилия дадут желаемые результаты E - P	X	Ожидание того, что результаты повлекут за собой ожидаемое вознаграждение P - O	X	Ожидаемая ценность вознаграждения Валентность	=	Мотивация
--	---	---	---	--	---	-----------

Рис. 32. Модель мотивации по Вруму.

Если значение любого из этих трех критически важных для определения мотивации факторов будет мало, то будет слабой мотивация и низки результаты труда. Соотношение этих факторов можно выразить следующей формулой (она показана и на рис. 32.).

Мотивация = E-P x P-V x валентность.

Менеджерам, которые стремятся усилить мотивацию рабочей силы, теория ожиданий предоставляет для этого различные возможности.

Поскольку разные люди обладают различными потребностями, то конкретное вознаграждение они оценивают по-разному. Следовательно, руководство организации должно сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие. Довольно часто вознаграждение предлагается до его оценки работниками.

Для эффективной мотивации менеджер должен установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. В связи с этим необходимо давать вознаграждение только за эффективную работу.

Менеджеры должны сформировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемых от подчиненных, и внушить им, что они могут их добиться, если приложат силы. То, как работники оценивают свои силы, во многом зависит от того, чего ожидает от них руководство.

Следует помнить, что работники сумеют достичь уровня результативности, требуемого для получения ценного вознаграждения, если делегированный им уровень полномочий, их профессиональные навыки достаточны для выполнения поставленной задачи.

Экспериментальные исследования обычно свидетельствуют в пользу теории ожиданий. Некоторые критики этой теории призывают, однако, к проведению таких экспериментальных исследований, которые сумели бы учесть конкретные особенности как отдельных людей, так и организаций. Другие специалисты считают, что необходимо уточнить и доработать технические, концептуальные и методологические основы теории ожиданий.

Теория справедливости

Другое объяснение того, как люди распределяют и направляют свои усилия на достижение поставленных целей, дает теория справедливости. ТЕОРИЯ СПРАВЕДЛИВОСТИ постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, т.е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс.

Люди могут восстановить баланс или чувство справедливости, либо изменив уровень затрачиваемых усилий, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им не доплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение. Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее. Исследования показывают, что обычно, когда люди считают, что им недоплачивают, они начинают работать менее интенсивно. Если же они считают, что им переплачивают, они менее склонны изменять свое поведение и деятельность.

Основной вывод теории справедливости для практики управления состоит в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда. Отметим, однако, что восприятие и оценка справедливости носит относительный, а не абсолютный характер. Люди сравнивают себя с другими сотрудниками этой же организации или с сотрудниками других организаций, выполняющих аналогичную работу. Поскольку производительность труда у сотрудников, оценивающих свое вознаграждение как несправедливое (из-за того, что другой человек, выполняющий аналогичную работу, получает больше), будет падать, им надо рассказать и объяснить, почему существует такая разница. Надо пояснить, например, что более высокооплачиваемый коллега получает больше потому, что он обладает большим опытом, позволяющим ему производить больше. Если разница в вознаграждениях обусловлена разной эффективностью труда, то необходимо разъяснить сотрудникам, получающим меньше, что когда их результативность достигнет уровня их коллег, они будут получать такое же повышенное вознаграждение.

В некоторых организациях пытаются решить проблему возникновения у сотрудников чувства несправедливой оценки их труда за счет сохранения сумм выплат в тайне. К сожалению, это не только трудно сделать технически, но и заставляет людей подозревать несправедливость и там, где ее на самом деле нет.

Кроме того, если сохранять размеры заработков сотрудников в тайне, то (как это следует из теории ожидания) организация рискует потерять положительное мотивационное воздействие роста заработной платы, связанное с продвижением по службе.

Модель Портера-Лоулера

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели, фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно модели Портера-Лоулера, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. Более того, в теории Портера-Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты.

Для того чтобы лучше понять, как Портер и Лоулер объяснили механизм мотивации, давайте последовательно разберем их модель элемент за элементом.

Согласно модели Портера-Лоулера результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных: затраченных усилий, способностей и характерных особенностей человека, а также от осознания им своей роли в процессе труда. Уровень затрачиваемых усилий в свою очередь зависит от ценности вознаграждения и того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением. Достижение требуемого уровня результативности может повлечь внутренние вознаграждения, такие, как чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения, а также внешние вознаграждения, такие, как похвала руководителя, премия, продвижение по службе.

Пунктирная линия между результативностью и внешним вознаграждением означает, что может существовать связь между результативностью какого-либо сотрудника и выдаваемыми ему вознаграждениями. Дело в том, что эти вознаграждения отражают возможности вознаграждения, определяемые руководителем для данного сотрудника и организации в целом. Пунктирная линия между результативностью и вознаграждением, воспринимаемым как справедливое, использована для того, чтобы показать, что в соответствии с теорией справедливости, люди имеют собственную оценку степени справедливости вознаграждения, выдаваемого за те или иные результаты.

Удовлетворение - это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости. Удовлетворение является мерилем того, насколько ценно вознаграждение на самом деле. Эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

Один из наиболее важных выводов Портера и Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Это прямо противоположно тому, что думает на сей счет большинство менеджеров. Они находятся под влиянием ранних теорий человеческих отношений, полагавших, что удовлетворение ведет к достижению высоких результатов в труде или, говоря другими словами, более довольные рабочие трудятся лучше. Портер и Лоулер, напротив, полагают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и, по-видимому, способствует повышению результативности.

Исследования, как представляется, подтверждают точку зрения Портера и Лоулера о том, что высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не следствием его. В итоге, модель Портера-Лоулера внесла основной вклад в понимание мотивации. Она показала, в частности, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей. Эта модель показывает также, насколько важно объединить такие понятия как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимоувязанной системы.

Вопросы по разделу

1. Задачи мотивации в управленческом цикле?
2. Различие подходов процессуальных и содержательных теорий мотиваций?
3. Структура потребностей по А.Маслоу?
4. Выделите особенности теории потребностей МакКлеланда?
5. Какова структура двухфакторной модели ?
6. Возможности применения модели Врума в системе мотивации?
7. Особенности мотивации по теории справедливости?
8. Значение удовлетворения работой в модели мотивации Портера –Лоулера?

9. КОНТРОЛЬ, УЧЕТ, АНАЛИЗ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ

9.1. Понятие и виды контроля

Контроль - процесс определения, оценки и информации об отклонениях действительных значений от заданных или их совпадении и результатах анализа. Контролировать можно цели, (цель/цель), ход выполнения плана (цель/бюджет), прогнозы (бюджет/бюджет), развитие процесса (бюджет/есть).

Предметом контроля может быть не только исполнительская деятельность, но и работа менеджера. Контрольная информация используется в процессе регулирования. Таким образом, говорят о целесообразности объединения планирования и контроля в единую систему управления (Controlling): планирование, контроль, отчетность, менеджмент (рис. 33).

Контроль осуществляется лицами, прямо или косвенно зависящими от процесса. Проверка (ревизия) - контроль лицами, независимыми от процесса.

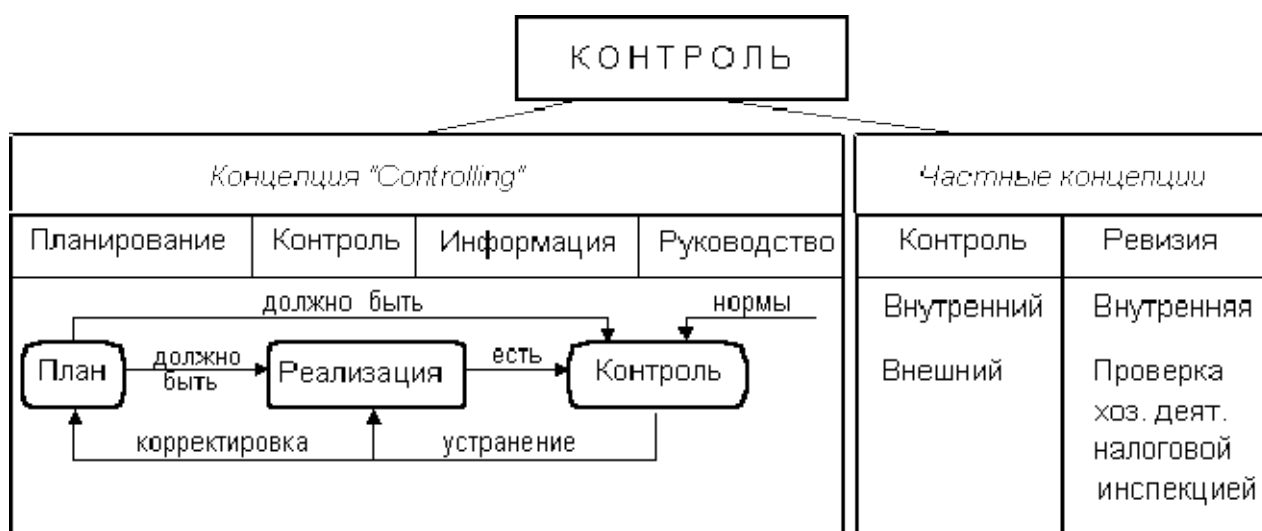


Рис. 33. Основные концепции контроля

Контроль можно также классифицировать:

- по принадлежности к предприятию субъекта контроля (внутренний, внешний),
- основанию для обязанности (добровольный, по уставу, договорной, по закону),
- объему контроля (за объектом, за решениями, за результатами),
- регулярности (регулярный, нерегулярный, специальный).

9.2. Процесс контроля и выбор варианта форм контроля

Процесс контроля в общем случае должен пройти следующие стадии:

1. Определение концепции контроля (всеобъемлющая система контроля "Controlling" или частные проверки).
2. Определение цели контроля (решение о целесообразности, правильности, регулярности, эффективности процесса управления).

3. Планирование проверки:

- а) объекты контроля (потенциалы, методы, результаты, показатели и т.д.);
 - б) проверяемые нормы (этические, правовые, производственные);
 - в) субъекты контроля (внутренние или внешние органы контроля);
 - г) методы контроля;
 - д) объем и средства контроля (полный, сплошной, выборочный, ручные, автоматические, компьютеризированные);
 - е) сроки и продолжительность проверок;
 - ж) последовательность, методики и допуски проверок.
4. Определение значений действительных и предписанных.
 5. Установление идентичности расхождений (обнаружение, количественная оценка).
 6. Выработка решения, определение его веса.
 7. Документирование решения.
 8. Метапроверка (проверка проверки).
 9. Сообщение решения (устное, письменный отчет).
 10. Оценка решения (анализ отклонений, локализация причин, установление ответственности, исследование возможностей исправления, меры по устранению недостатков).

Для принятия решения о контроле и организации процессов контроля могут иметь значение ряд критериев: его эффективность, эффект влияния на людей, задачи контроля и его границы (рис. 34).



Рис. 34. Основные составляющие критерия для решения о контроле

9.3. Типы систем контроля

Контрольные системы могут анализировать довольно широкий класс явлений: от измерения выходов организации до измерения организационного поведения, что, конечно, сложнее. Контроль должен осуществляться на всех уровнях управления: корпоративном, дивизиональном, функциональном и индивидуальном.

Все типы контроля сведены в табл. 10

Рыночный контроль наиболее объективен, так как он производится на основе системы цен и позволяет оценить поведение фирмы, достаточно объективны и используемые показатели. Рыночная цена акций определяется в результате конкуренции, и все ее колебания дают менеджерам представление об их деятельности в виде обратной связи. Скорость возврата инвестиций измеряет отдачу инвестиционного капитала и является другой формой рыночного контроля. На корпоративном уровне такая оценка может показать результаты деятельности компании относительно других фирм, на дивизиональном уровне это дает относительную оценку работы отделений фирмы, что важно для диверсификации.

Таблица 10

Типы контрольных систем и их содержание

Типы контроля	Рыночный	По выходу	Бюрократический	Со стороны коллектива
Контролируемые характеристики	Цена акций Возврат инвестиций Трансфертные цены	Дивизиональные результаты Функциональные результаты Индивидуальные результаты	Правила и процедуры Бюджеты Стандартизация	Нормы Результаты Социальная ответственность

Трансфертные цены показывают экономические взаимоотношения между отделениями. Они могут устанавливаться двумя способами: на основе рыночных цен и на основе себестоимости. Поэтому имеются определенные проблемы их использования в качестве показателя.

На дивизиональном уровне успех рыночного контроля зависит от способности менеджеров корпоративного и дивизионального уровня достичь равнозначных решений по ценовым ресурсам. Это очень важно для главного офиса компании со многими отделениями.

Рыночный контроль - основа планирования портфеля, так как сравнение скоростей возврата инвестиций (ROI) - принципиальный путь оценки компанией деятельности своих отделений.

Контроль по выходу является следующей объективной формой контроля, который используется в отсутствие других объективных методов. При этом компания должна оценивать или прогнозировать достижение соответствующих целей по различным отделениям, функциям или подразделениям.

На дивизиональном уровне оцениваются объемы продаж, производительность, рост и контролируемая доля рынка. Эти показатели меняются в процессе деятельности отделений и отражают поведение менеджеров отделений.

На функциональном уровне также оцениваются степень достижения соответствующих целей. Функциональные результаты могут быть использованы для разработки компанией отличительных преимуществ, они одновременно - мощные методы контроля поведения персонала.

Контроль по индивидуальным результатам обычен на всех уровнях - высшие менеджеры, сбытовики, производственники и т.д. Однако, когда есть затруднения в оценки деятельности (например, в сфере НИОКР или при коллективной работе), очень трудно оценить индивидуальную отдачу.

Несоответствующее использование контроля по выходу может привести к отрицательным последствиям на всех уровнях организации.

Бюрократический контроль представляет собою директивную форму контролирования поведения подразделений, функциональных органов и работников, при этом им предписываются наилучшие способы достижения результатов. Правила и процедуры являются руководствами к действию. Они указывают, что должно быть сделано, и таким образом стандартное поведение дает предсказуемый результат и предсказуемую реакцию. Обычно они полезны при рутинных ситуациях, но затруднительно их использование в противоположном случае.

Бюджеты - это собрание правил распределения ресурсов. Они определяются структурой организации и устанавливают определенные ограничения. Особое внимание должно быть уделено тому, чтобы при их выполнении не было конфликтов между отделениями и функциональными органами.

Стандартизация - очень важный способ контроля поведения. Стандартизации могут быть подвергнуты входы, процессы и выходы. Входы контролируются с тем, чтобы обеспечить на них высокое качество человеческих или физических ресурсов. Процесс стандартизируется с целью программирования деятельности и обеспечения минимальных издержек и высокого качества. Организационные выходы стандартизируются по специфическим критериям конечной продукции, по качеству и сервисному обслуживанию. При стандартизации своей деятельности компания создает эффективную систему наблюдения за своим функционированием.

Менеджер должен отслеживать использование бюрократического контроля, чтобы убедиться в его соответствии. Следует иметь в виду, что этот вид контроля достаточно дорогой, во всяком случае дороже рыночного.

Когда ни выходы, ни поведение не могут отслеживаться или оцениваться, организация должна найти другие формы контроля. Контроль со стороны коллектива наиболее полезен. Он основывается на создании внутренней системы результатов фирмы. Эта форма контроля, когда работники сами устанавливают нормы и результаты своего поведения. Такой контроль полезен в соединении со стандартизацией входов.

В большой организации различные отделения или продуктивные линии могут иметь различные культуры, и такая ситуация подрывает связи между ними. Контроль со стороны коллектива неудобен, когда компания быстро растет или меняется, так как нет времени для учета этих организационных изменений.

На практике различные типы контроля используются компанией одновременно и очень важно их правильное сочетание.

9.4. Контроль и измерение результатов коммерческой деятельности.

Чтобы результаты контроля можно было оценить наиболее эффективно, конечные цели, ключевые результаты должны быть хорошо определены. С точки зрения оценки результатов коммерческой деятельности контроль направлен на оценку стратегических альтернативных вариантов, долгосрочных ключевых результатов, степени их достижения прежде всего в разрезе года. Это оценивают на уровне фирмы, подразделения, работника. Контроль должен быть направлен на результаты как коммерческой, так и вспомогательной деятельности (табл. 9).

Таблица 9

Пример ситуации контроля

Ключевой результат	Планируемый результат	Полученный результат	Измеритель	Оценка и выводы
1. Коммерческая деятельность:				
Рентабельность	+2% от нынешнего уровня прибыли на весь капитал	рост 3%	Прибыль на весь капитал	Цель превзойдена, но процент прибыли еще недостаточно высок.
Контролируемая доля рынка	25% внутреннего рынка	33% внутреннего рынка	Доля в %	Цель превзойдена; доля на внутреннем рынке довольно высока; обратить внимание на экспорт
Административные расходы	10% экономии	3% экономии	Расходы по бухгалтерской отчетности	Цель не достигнута. Разобраться в причинах и

				факторах
2. Вспомогательная деятельность:				
Производительность труда	Увеличить на 20% число операций при том же персонале	Рост на 15% при сокращении численности персонала на 3%	Число выполненных операций	Цель почти достигнута. Продолжить выполнение мероприятий
Мотивация персонала	Значительно большее желание работать, внутреннее стремление к перемещениям	Заметно повышение	Анализ по принципу "Мне кажется"	Достигнута уверенная мотивация, закрепить достижения
Имидж фирмы	Популяризация имиджа	Значительно оживившееся в печати представление о фирме, подкрепленное информацией	Число ссылок в газетах; анализ по принципу "Мне кажется"	Наблюдается активизация. Продолжить мероприятия. Провести исследование представления об имидже фирмы в обществе

Руководитель на стадии контроля должен анализировать и управленческое поведение. Наилучшим является сочетание напористости и гибкости. Худший вариант - агрессивность и вялость. Таким образом, объекты контроля целесообразно классифицировать в соответствии с рис. 35.

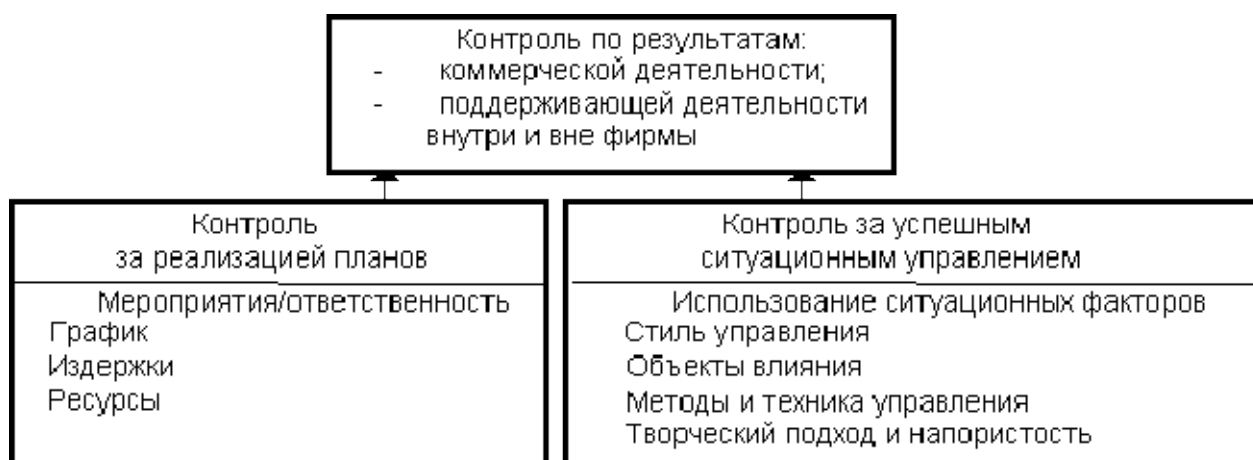


Рис. 35. Классификация объектов контроля

9.5. Понятие и задачи учета на предприятии

Учет - необходимая информационная база менеджера. Его главная цель - предоставление достоверной информации о ходе и результатах деятельности фирмы, которая кладется в основу принятия управленческих решений.

Важнейшие задачи учета:

- сбор, обработка и отображение первичных данных о хозяйственной деятельности,
- систематизация данных с целью получения и обобщения итоговой информации о хозяйственной деятельности,
- создание исходной информационной базы для планирования и осуществления контроля выполнения планов.

Различают три вида хозяйственного учета:

- *оперативный*,
- *статистический*,
- *бухгалтерский*.

Оперативный - сбор текущей информации (учет явок, простоев оборудования, запчастей, запасов и т.д.). Данные его используются для текущего управления фирмой.

Статистический - изучение и контроль наиболее типичных хозяйственных процессов с помощью статистических методов. Он обеспечивает фирму данными о состоянии и движении производственных фондов и другими информационными материалами.

Бухгалтерский учет - постоянный, непрерывный, сплошной, достоверный учет хозяйственных операций, охватывающий всю деятельность фирмы и всех ее подразделений. Данные бухучета обязательно подтверждаются документально в строго определенной форме.

9.6. Понятие и содержание анализа хозяйственной деятельности предприятия

Анализ лежит посередине между контролем и планированием в "кольце управления". Им заканчивается один цикл управления (анализ результатов) и начинается следующий (анализ исходной позиции). Ясно, что в практической непрерывной коммерческой деятельности эти два вида анализа сливаются.

Анализ итогов хозяйственной деятельности фирм рекомендуется проводить последовательно по следующей схеме:

1. Определение цели анализа (обзор имущественного и финансового положения и уровня доходов).
2. Выбор исходного материала (балансы, счета прибылей и убытков, отчеты о состоянии дел, годовые отчеты фирмы и конкурирующих организаций, таблицы биржевых курсов, сообщения экономической прессы, отчеты о собраниях пайщиков).

3. Получение первого представления об объекте анализа (анализ публикаций о фирме и отрасли, производственная программа).
4. Сбор числовых данных путем разложения итогов деятельности фирмы по источникам (обычный итог производственной деятельности, обычный итог финансовой деятельности, внеплановый итог).
5. Оценка сводного баланса движения имущества и капитала, сравнительного баланса.
6. Исследование причин полученного в балансе результата, разработка прогноза развития на перспективу, формирование заключения.
7. Отражение результатов в форме отчета.

Основные разделы анализа:

- анализ имущественного положения (обзор структуры средств предприятия и его инвестиционной деятельности) по следующим важнейшим показателям: доля основных средств в совокупном капитале, доля оборотных средств, норма инвестиций в обороте, квота инвестиций (брутто-инвестиции на объем производства);

- анализ уровня доходов по следующим показателям: рентабельность собственного капитала, рентабельность совокупного капитала, уровень дивидендов, соотношение биржевого курса и дивидендов, влияние на уровень дивидендов дохода с оборота, скорости оборота, структуры капитала, скорость возврата инвестиций, влияние заемного капитала на увеличение доходов с собственного;

- анализ финансового положения по следующим показателям: ликвидность, уровень динамической задолженности (число лет, необходимых для погашения взятых кредитов за счет собственных средств), уровень задолженности, уровень обеспечения основных средств собственными средствами и долгосрочным заемным капиталом, доля заемных средств, доля собственных средств.

Вопросы по разделу

1. Отличия контроля и контролинга?
2. Какие существуют классификации контроля?
3. В чем состоят общие черты и особенности бюрократического и рыночного контроля?
4. Каковы стадии процесса контроля?
5. Типы контроля?
6. Виды ситуационного контроля?
7. В чем состоят основные задачи системы учета на предприятии?
8. Каковы задачи анализа хозяйственной деятельности предприятия?

10. ТРЕБОВАНИЯ К РУКОВОДИТЕЛЮ И ЭФФЕКТИВНЫЙ СТИЛЬ РУКОВОДСТВА

10.1 Содержание работы руководителя

Всю работу по управлению можно разделить на две части:

- *управление деятельностью фирмы,*
- *управление людьми (персоналом) (рис. 36).*

Руководитель должен иметь:

- *широкое общее представление о положении дел за пределами своего подразделения, осознание изменений во внешней среде и возможностях их использования,*
- *чуткость к ситуациям внутри и вне фирмы,*
- *творческий подход и умение мотивировать себя и персонал,*
- *желание и способность сотрудничать,*
- *понимание результатов, умение планировать и выполнять планы,*
- *способность идти на риск,*
- *способность принимать решения,*
- *готовность дать оценку полученным результатам и определить программу развития фирмы и ее персонала.*



Рис. 36. Основные виды управления

В повседневной работе руководитель должен постоянно (а не случайно) получать результаты, иметь личный план работы, четко планировать деятельность подчиненных, делегировать им необходимые права и ответственность, обеспечивать четкую оценку деятельности подчиненных, обеспечить деятельность подразделения независимо от себя (например, подготовив заместителя), гордиться собою и подчиненными, желать сотрудничать, разрешать конфликты и т. д.

10.2 Теории персонала.

Управление трудовыми ресурсами базируется на применяемых менеджером стилях управления. В свою очередь стиль управления базируется на ряде параметров соответствующих природе человека

Эти параметры подконтрольные менеджеру и определяющие эффективность работы подчиненного были исследованы в работах Дугласа Макгрегора.

Д. Макгрегор родился в 1906 г., в Детройте. Докторскую диссертацию он защитил в Гарварде в 1935 г. и там же работал. В своих исследованиях отношений между руководителем и исполнителем Д. Макгрегор выявил, что управляющий может контролировать следующие факторы, определяющие действия исполнителя:

- задания, которые получает подчиненный;
- качество выполнения задания;
- время получения задания;
- ожидаемое время выполнения задания;
- средства, имеющиеся для выполнения задания;
- коллектив, в котором работает подчиненный;
- инструкции, полученные подчиненным;
- убеждение подчиненного в посильности задания;
- убеждение подчиненного в вознаграждении за успешную работу;
- размер вознаграждения за проведенную работу;
- уровень вовлечения подчиненного в круг проблем, связанных с работой.

Все эти факторы, которые зависят от руководителя, влияют на подчиненного и определяют эффективность его труда. Обобщения этих исследований позволили Д. Макгрегору предложить наиболее известную дихотомию менеджмента: теорию X и теорию Y.

Теорию X Д. Макгрегор назвал "традиционным взглядом на управление и контроль". В соответствии с теорией X руководитель формулирует следующие предположения относительно своих подчиненных:

1. Каждый сотрудник не имеет желания трудиться и стремится уклоняться от работы, насколько это возможно.
2. В силу первого утверждения подчиненных следует принуждать, контролировать, руководить ими и угрожать им наказанием, если они не предпринимают достаточных усилий для того, чтобы достичь поставленных организацией целей.

3. Каждый подчиненный сотрудник предпочитает, чтобы им управляли, он стремится избежать ответственности. Больше всего люди желают личного спокойствия.

В теории Y, которую Д. Макгрегор рекомендует как средство "интеграции индивидуальных и групповых целей", руководитель исходит из других допущений в отношении своих подчиненных, а именно:

1. Затраты физических и духовных сил на работе столь же естественны, что и при игре или отдыхе.

2. Внешний контроль – не единственное средство объединения усилий для достижения целей организации. Человек может осуществить самоуправление и самоконтроль, служа целям, которым он привержен; приверженность формируется как результат наград, связанных с достижением целей.

3. Приверженность подчиненных поставленным целям является функцией вознаграждения, ассоциирующейся с достижением этих целей.

4. Сотрудник, поставленный в соответствующие условия, не только берет на себя ответственность, но и стремится к ней.

5. Склонность к творчеству, богатое воображение, изобретательность и созидательность при решении организационных проблем часто встречаются у подчиненных сотрудников.

6. В условиях современного индустриального общества интеллектуальный потенциал человека лишь в редких случаях используется полностью.

Как можно заметить, теория X воплощает чисто авторитарный стиль управления, характеризуется существенной централизацией власти, жестким контролем по перечисленным выше параметрам.

Теория Y является демократическим стилем управления и предполагает делегирование полномочий, улучшение взаимоотношений в коллективе, учета соответствующей мотивации исполнителей и их психологических потребностей, обогащение содержания работы.

Предположения руководителя имеют важное значение в управлении, так как, по Д. Макгрегору, то, во что человек верит как в истину, побуждает его поступать соответствующим образом. Подобное поведение, в свою очередь, побуждает и других поступать так, как от них ожидают.

Если руководитель допускает, что его подчиненные ленивы, безответственны и их надо принуждать упорно работать, то скорее всего будет создана система оценок, обеспечивающая такие условия, при которых подчиненные будут вести себя аналогично. Будут разработаны четкие нормы и правила, менеджеры будут контролировать не только выполнение работы, но и ее качество в соответствии с требованиями руководителя. Работники быстро приспособятся к новой системе и, в конце концов, будут вести себя соответствующим образом, т.е. так, как это предсказывает теория X.

Вместе с тем, если предполагается, что подчиненные достаточно ответственны и зрелы, то будет выработана система поощрения и оценки, стимулирующая их поступать обдуманно и ответственно. При этом будут предусмотрены возможности профессионального и личного роста, контроль будет ослаблен, и подчиненные будут трудиться с более высокой отдачей.

Современники Д. Макгрегора критиковали его за то, что он представлял лидерство исключительно в категориях теории X или Y, тогда как в

действительности подчиненные имеют определенные характеристики, которые оказывают влияние одновременно на обе теории.

Д. Макгрегор, несомненно, осознавал опасность мышления в категориях этих двух крайностей и с самого начала указывал, что руководителю следовало бы считаться с необходимостью выборочных адаптаций допущений. Степень контроля, осуществляемого менеджером, следует выборочно адаптировать к уровню зрелости или зависимости подчиненных. Сотрудники с низкой квалификацией нуждаются в более строгом контроле. Вероятно, к ним подходит большая часть утверждений теории X. Сотрудники с высокой квалификацией и независимые не нуждаются в столь жестком контроле, и к ним в большей мере относятся утверждения теории Y.

Следует отметить, что теория Д. Макгрегора основывается на ожиданиях, а не на закономерностях реального мира. Книга Д. Макгрегора "Человеческая сторона предпринимательства" – классический труд в рассматриваемой области исследования не в силу научной обоснованности, а благодаря ясности и убедительности изложения.

Теории X и Y были разработаны Д. Макгрегором применительно к отдельно взятому человеку. Деятельность же человека в коллективе, причем коллективе формальном, несколькими годами ранее была рассмотрена в работах Честера Барнарда. В книге «Функции руководителя» он дал формальное определение организации и ее составляющих элементов, выделил субъективные и объективные аспекты власти руководителя, разработал теорию восприятия, объясняющую взаимоотношения менеджеров и работников.

Ч. Барнард выделил три элемента организационной структуры: первое это информация; второе – готовность быть полезным; третье – общее назначение. Он считал, что организации нуждаются в цели, которая находит всеобщее признание со стороны всех ее членов.

Каждый должен узнать ее предназначение прежде, чем оно будет признано всеми. Внушение "веры в реальное существование общепризнанной цели образует существенную функцию административной власти". В представлении Ч. Барнарда назначение организации отличается от индивидуальных мотивов деятельности сотрудников. Оба эти понятия связаны между собой и по необходимости подкрепляют одно другое, если ставится цель удовлетворения как со стороны отдельных личностей, так и организации в целом. В то же время Ч. Барнард добавил к организационному назначению еще один существенный элемент. Он считал, что цель играет немаловажную роль в придании дополнительной значимости окружающей среде и на нее следует смотреть в определенной перспективе. Множество вещей, находящихся за пределами данной организационной структуры, не имеет никакого значения в глазах менеджеров. Это множество должно быть сведено к чему-то общему, организовано и структурировано в соответствии с базовыми принципами организации. Цель организации "трансформирует простое множество вещей в нечто значимое, важное и интересное".

В чистом виде теории X и Y являются взаимоисключающими и диаметрально противоположными. Полярные позиции и отвлеченность от реально существующих систем управления определяют их неустойчивое положение в прикладной науке. Однако на созданной Мэйо – Макгрегором –

Барнардом основе возникают теории, имеющие большую практическую направленность.

Вначале были попытки усовершенствовать теории X и Y. Затем совершенствование подходов к управлению было связано с развитием организации как системы открытого типа.

На этом фоне Уильям Оучи предложил свое понимание рассматриваемого вопроса, получившие название теории Z и A.

Теория Z базировалась на принципах доверия, пожизненного найма (внимание к человеку) и групповом методе принятия решений. В модели управления теории Z предусматриваются большие вложения в обучение персонала, подразумевается и общее обучение. При оценке персонала используются неформализованные подходы и оценки. Главным в мотивации являются внутренние потребности и факторы. Эта теория характерна для японских организаций.

Теория A базировалась в большей степени на индивидуальных проблемах персонала организации. На обучение выделяются относительно небольшие средства, и обучение ориентировано на освоение конкретных навыков. С сотрудником заключается краткосрочный контракт. Практикуются только индивидуальные рабочие задания. При оценке персонала используются формализованные подходы и оценки. Методы управления теории A характерны для организаций США.

Подход Y. Оучи представляет собой развитие идей, сформулированных в теории Y. Таким образом теорию Z можно назвать развитой и усовершенствованной теорией Y, адаптированной прежде всего в организациях Японии, а теория A в большей степени характерна для США.

Теории X и Y, A и Z определяют по сути дела стили руководства.

Фред Фидлер (австрийский психолог, автор книги «Теория эффективного лидерства») **следующим образом характеризует стили руководства:**

- авторитарный (жесткий) стиль руководства (теория X и A) наиболее эффективен либо в очень благоприятной, либо в очень неблагоприятной ситуации;
- сопричастный (демократический, мягкий) стиль руководства (теория Y и Z) приносит эффект в неопределенной обстановке.

10.3. Стил ь управления

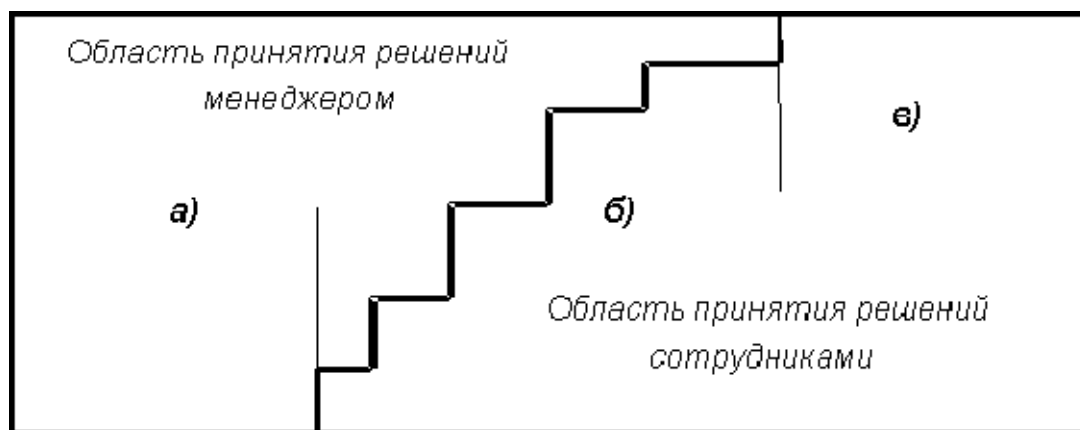
Рассмотренные в предыдущем параграфе теории определяют методы управления организацией на практике. Однако следует четко представлять, что каждая организация адаптирует их под специфические особенности своего функционирования. Можно считать, что стиль управления это типичная манера и способ поведения менеджера.

Стили могут классифицироваться по разным критериям:

А. Критерий участия исполнителей в управлении.

Наиболее четко здесь различают три стиля:

- авторитарный (единолично менеджер решает и приказывает - сотрудники исполняют),
- сопричастный (сотрудники участвуют в той или иной мере в принятии решений),
- автономный (менеджер играет сдерживающую роль - сотрудники решают сами, обычно большинством) (рис. 37).



Стили: а) авторитарный; б) сопричастный; в) автономный.

Рис. 37. Различие стилей управления (по участию в них исполнителей)

Авторитарный стиль управления имеет разновидности:

- диктаторский стиль (менеджер все решает сам, сотрудники исполняют под угрозой санкций),
- автократический (менеджер имеет в своем распоряжении обширный аппарат власти),
- бюрократический (авторитет менеджера покоится на формальных иерархических положениях системы),
- патриархальный (менеджер имеет авторитет "главы семьи", сотрудники неограниченно ему доверяют),
- благосклонный (менеджер использует свои неповторимые личные качества и пользуется высоким авторитетом, сотрудники поэтому следят за его решениями).

Сопричастный стиль тоже имеет варианты:

- коммуникационный стиль (менеджер затрудняется в принятии решения и информирует сотрудников, последние задают вопросы, высказывают свое мнение, однако, в конце концов, должны следовать указаниям менеджера),
- консультативный стиль управления (то же самое, но решения принимаются совместно совещательно),
- совместное решение (менеджер выдвигает проблему, указывает ограничения, сотрудники сами принимают решение, менеджер сохраняет право вето).

Б. Классификация стилей управления по преимущественному критерию функций управления:

- управление через инновацию (разработка инновации - как руководящее задание).

- управление с помощью задания цели (На каждом иерархическом уровне задают цели, имеется свобода в методе ее достижения, ограниченная сметой и контролем).

Преимущества: свобода реализации, осуществление личных целей, ответственность за результат.

Недостатки: жесткая система планирования, интенсивный контроль, отсутствие сопричастности сотрудников, издержки на контроль.

- управление через согласование цели (Это смешанная форма управления через задание цели и через сопричастность сотрудников. Сотрудники принимают участие в

установлении целей).

Преимущества: согласование целей - лучшее условие их достижения, свобода в реализации, ориентировка на цель, а не на способ, осуществление личных целей в работе, общий контроль, ответственность, сопричастность.

Недостатки: жесткая система планирования, затраты времени на согласования, противоречия с иерархической системой, интенсификация контроля.

- управление через правила решения.

- управление через мотивацию.

- управление через координацию.

- управление только в исключительных случаях (менеджер оставляет за сотрудниками решения, связанные с выполнением задач. Вмешательство происходит в исключительных случаях - особо критические ситуации, игнорирование возможности решения, отклонения от заданных целей).

В. Критерий ориентации на сотрудников или на выполнение задач(матрица Блейка).

Пять типичных стилей отражены на рис. 38.

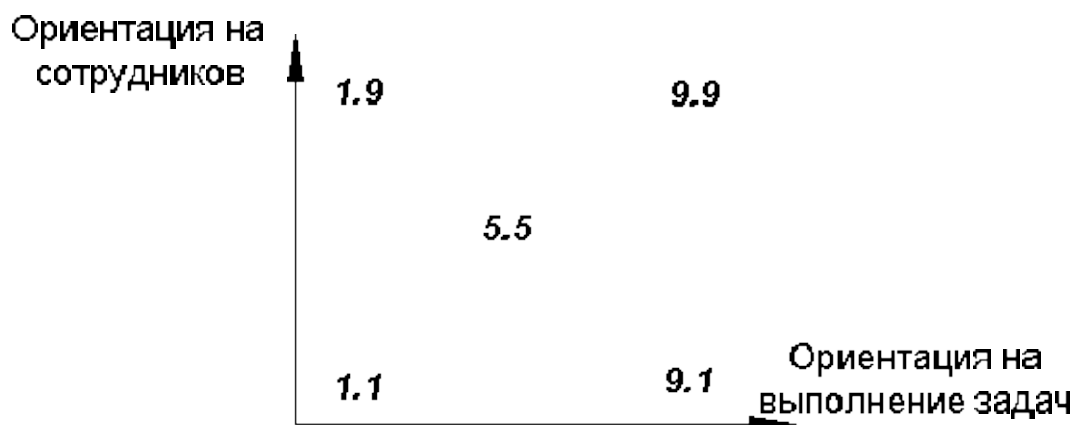


Рис. 38. Стили управления по критерию преимущественной ориентации

Стиль 1.1 (слабое управление) - нет давления на сотрудников, нет заботы о них, также слаба забота о решении задач менеджмента. Полезная отдача мала.

Стиль 9.1 (управление по задачам) - с сотрудниками обращаются, как с исполнительными механизмами, можно добиться высокой эффективности, но страдают человеческие отношения.

Стиль 1.9 (клубное управление) - господствует дружеская атмосфера, но пренебрегают решением задач.

Стиль 5.5 (управление по среднему пути) - достигается компромисс между требованиями по работе и интересами сотрудников, средняя производительность труда.

Стиль 9.9 (сильное управление) - идеальный стиль.

10.4. Эффективность стиля управления

Успех стиля управления можно оценивать по воздействию на прибыль и издержки. При оценке надо также использовать критерии, относящиеся к задачам:

- по разработке продукции,
- организации,
- управлению персоналом (продолжительность отсутствия, удовлетворенность работой, готовность к перемене работы, чувство собственного достоинства, творческие качества, инициативность, готовность к учебе).

Наконец, применение стилей управления имеет определенные ограничения (правовые, этические, ценности предпринимательства). Эффективность стилей управления нельзя оценивать вне конкретных ситуаций. При этом следует учитывать:

- личные качества (представления о ценностях, самосознание, основная позиция, отношение к риску, роль личных мотивов, авторитет, производственный и творческий потенциал, уровень образования),
- зависимость от предстоящих задач (содержат ли они творческие или новаторские элементы, степень сформулированности, наличие опыта их решения, решаются ли они планомерно или как внезапно возникающие, должны ли выполняться индивидуально или в группе, давление сроков),
- организационные условия (степень жесткости оргструктуры, централизованное и децентрализованное решение задач, количество инстанций принятия решения, четкость путей информации и связи, степень контроля),
- условия окружающей среды (степень стабильности, условия материального обеспечения, социальная безопасность, господствующие общественные ценности и структуры).

Предпочтительность стиля управления в зависимости от крайних (идеализированных) ситуаций показана в табл. 11

Таблица 11

Характеристики авторитарного и сопричастного стилей управления

Характеристики ситуаций	Стили управления	
	Авторитарный	Сопричастный
Личные качества	Пессимистическое мировоззрение, большая крутизна, стремление к надежности, мало собственной инициативы. Исполнение долга.	Оптимистическое мировоззрение, малая крутизна, готовность к риску, высокая собственная инициатива. Творчество/инновации
Условия постановки задач	Четко определенные, большой опыт, плановые задания, индивидуализированные задания, давление сроков.	Слабо определенные, малый опыт, импровизированные задания, нет давления сроков.
Организационные	Строгая организация,	"Рыхлая" организация,

условия	формальные структуры, централизованное распределение, единичная инстанция, вертикальная информация.	неформальные структуры, децентрализованное распределение, множественные инстанции, свободная информация.
Условия окружающей среды	Кризисная ситуация, авторитарное доминирование ценностей.	Процветание. Освобожденные ценности

Если такие идеализированные ситуации присутствуют, то возникает воздействие на эффективность управления в соответствии с табл. 12.

Таблица 12

Оценки эффективности различных стилей управления

Критерии эффективности	Стили управления	
	Авторитарный	Сопричастный
Эффективность достижения цели	Обеспечение выживания в случае кризиса. Снижение издержек в условиях дефицита времени. Большие затраты на квалифицированного менеджера. Незаинтересованность сотрудников в экономии средств. Частое отсутствие менеджера.	Использование рыночных шансов через заинтересованных сотрудников. Снижение убытков в отсутствие менеджера. Большие затраты на координацию.
Эффективность выполнения заданий	Быстрые решения. Решения, приближенные к оптимальным. Использование творческого потенциала только менеджера.	Медленное решение. Решение с пониманием дела. Использование творческого потенциала менеджера и сотрудников.
	Четкое распределение ролей. Зависимость от менеджера. Удовлетворенность авторитарно распределенных сотрудников.	Нечеткое распределение ролей. Независимость от менеджера. Удовлетворенность свободно распределенных сотрудников.
Гуманистические факторы	Организационные требования к резерву. Недовольство эмансипированных сотрудников. Стихийность, потеря	Более высокие требования к резерву менеджеров. Путаница, недовольство среди верящих авторитетам. Заинтересованность, обязательность,

	инициативы сотрудников.	инициативность сотрудников.
--	-------------------------	-----------------------------

В результате можно сделать вывод, что поведение менеджера должно соответствовать ситуации, гибкость стиля является важным признаком качества менеджера. Следует не только менять стиль управления, но и создавать соответственные ситуационные условия (формировать ситуацию через подбор кадров, изменять оргструктуры и организацию труда).

Вопросы по разделу

1. Входит ли в содержание работы руководителя управление собственными действиями?
2. Как соотносится теория X и Y персонала в реальной практике управления?
3. Какие стили управления характеризуют теории YZ и AX?
4. Всегда ли сопричастный стиль управления лучше авторитарного?
5. Должен ли менеджер заниматься делами, которые не выполнили его подчиненные?
6. Должны ли руководители иметь личные планы работ?
7. Возможен ли такой стиль управления, когда менеджер проявляет себя лишь в исключительных случаях?
8. Является ли наилучшим стиль управления по среднему пути (5.5)?

11. ВЛИЯНИЕ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ НА МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИРМОЙ

11.1. Внешняя и внутренняя среда предприятия

Среда предприятия - это все что окружает предприятие и влияет на его деятельность, включая и само предприятия (рис. 39).

Внутренняя среда - это все внутренние объекты, факторы и явления характеризующие его производственные возможности.

- менеджмент предприятия;
- персонал
- основные фонды
- финансовые возможности
- опыт работы на рынке

Внешняя среда - все объекты, факторы и явления находящиеся вовне предприятия и оказывающие влияние на его деятельность. Состоит из макросреды и микросреды.

Макросреда предприятия - общие факторы в которых предприятие осуществляет свою деятельность:

- демографические;
- социально-экономические
- политико-правовые
- природно-климатические
- научно-технические характеристики;
- экологические
- культурные.

Микросреда предприятия: это предприятия и группы лиц с которыми предприятие имеет непосредственный контакт.

- потребители
- посредники;
- конкуренты;
- поставщики
- контактные аудитории



Рис. 39. Среда предприятия

11.2. Основные этапы развития мирового рынка

В последние столетия мировой рынок прошел ряд этапов развития.

Этап массового производства

Этот период характерен ненасыщенностью рынка предметами массового спроса. Начало этапа можно связать с появлением в 19 веке машинного производства, и, как следствие, значительного удешевления выпускаемой однотипной продукции. Вследствие удешевления продукции расширился круг потенциальных покупателей, и промышленникам стало не хватать традиционных каналов сбыта. Появилась необходимость искать новых покупателей, в том числе и на основе новых методов продвижения. На этом этапе рынок имел возможности для экстенсивного расширения, поэтому наиболее важными элементами воздействия на рынок стали цена и наличие самого товара.

Этап производства «хороших товаров»

По мере дальнейшего развития производства все большее внимание стало уделяться качественным характеристикам товара, по принципу «хороший товар продать не проблема».

Этап «интенсивного сбыта»

По мере насыщения рынка однотипными товарами сложилась ситуация, при которой дальнейшее экстенсивное развитие стало невозможным. Интересы различных производителей однотипных товаров стали сталкиваться друг с другом, конкуренция между производителями стала носить жесткий характер. В этой ситуации на производителей стали «давить» складские остатки товаров и поэтому основным лозунгом стало «Продать сейчас любой ценой». Это послужило основанием появления следующего этапа – интенсивного сбыта. Этот этап характеризуется периодом массового расцвета различных рекламных изданий и методов «жесткой» рекламы, подчиненной только одной идее «продать немедленно». Такой подход не рассчитан на перспективное сотрудничество с покупателем и дает производителям только кратковременный успех. Однако если товар не отвечает потребностям покупателя, или при его продаже использовалась жесткая реклама, или даже прямой обман, это не стимулировало покупателя к повторной покупке товара. Возможно, именно это и привело к началу «великой депрессии», одним из элементов которой и было затоваривание складов торговцев и производителей невостребованной покупателями продукцией.

Этап «рыночного сбыта»

Создавшаяся ситуация заставила производителей учитывать многообразие потребностей покупателя, и изменить свою позицию в подходе к выбору характеристик товара при их производстве. Учет производителем многообразия запросов покупателей, выбор целевой группы покупателей, на удовлетворение запросов которой и будет направлена деятельность предприятия, стали основой новой концепции сбыта.

Этап стратегического планирования

По мере развития предприятий, появления крупных национальных и транснациональных компаний стало невозможно опираться при планировании производства только на исследования пожеланий покупателей, имевшихся у них «вчера». Крупные корпорации, имеющие существенные финансовые и административные ресурсы, менее «поворотливы» по сравнению со средним и малым бизнесом, а управление ими требует специальной системы распределения полномочий и планирования ресурсов. Для успешного конкурирования за привлечение покупателей с другими крупными компаниями и более мелким бизнесом появилась необходимость внедрения новых маркетинговых методов. Для развития, планирования и управления корпорациями стало необходимо строить перспективные модели развития рынка и предпочтений покупателей, строить свою политику по формированию у покупателей нужных потребностей. Это, в свою очередь, вызвало необходимость появления новой концепции – стратегического планирования.

Этап социально-этического планирования

Но не только конкуренция между производителями приводила к появлению новых концепций. Развивались и продолжают развиваться интересы потребителей, влияющие на конкурентное соперничество компаний. В насыщенном товарами и услугами обществе потребитель стал уделять больше внимания вопросам социального развития и экологии. Это, в свою очередь стало причиной ограничения инструментов продвижения (в первую очередь прямой рекламы) некоторых видов товаров (например, табачных изделий). Так же для потребителя стало важно, как производство конкретного товара оказало влияние на экологию и какие последствия для экологии будут при его утилизации. Для потребителя стало важно, какое влияние оказывают товары и их производство на здоровье покупателей. Как крупный бизнес учитывает социальные потребности общества, зарабатывая свою прибыль. Учет этих изменений в общественном сознании покупателей, в конкурентной борьбе за их «кошельки» привел к появлению новой концепции развития предприятий - концепции социально-этического развития.

11.2. Влияние характера изменений мирового рынка на деятельность фирмы

В целом такое влияние можно характеризовать диаграммой на рис.40. Видно, что основная тенденция развития мирового рынка состоит в непрерывном увеличении его изменчивости и нестабильности. Недаром в качестве некой обобщенной меры состояния рынка на диаграмме приведена шкала нестабильности в баллах, где большее количество баллов соответствует повышению уровня нестабильности. Эта шкала приведена здесь в связи с тем, что и сегодня ряд предприятий и отраслей могут работать в условиях относительной стабильности (газовая, нефтяная, лесная промышленность - индекс 2-2, 5), а другие - в обстановке большой нестабильности (радиотехническая, автомобильная - соответствующий индекс 4-5).

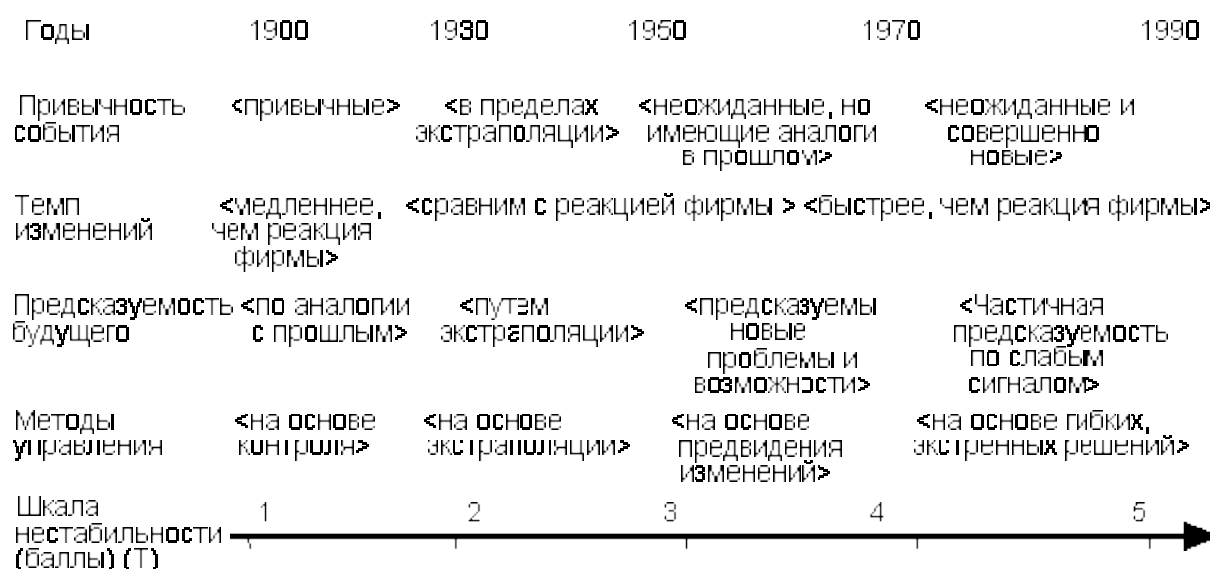


Рис. 40. Основные тенденции развития мирового рынка в XX веке и изменение условий деятельности фирмы

Таким образом, можно образно сказать, что одни фирмы работают сегодня в условиях 1930 - 1940 гг., а другие - 1990 гг. В целом временные привязки диаграммы характерны для экономики США. Для стран Западной Европы и Японии соответствующий сдвиг запаздывания равен примерно пяти годам.

Наиболее существенной характеристикой мирового рынка, определяющей характер менеджмента фирм, является темп изменений во внешней среде в сравнении с реакцией фирмы. Если в начале века большинство фирм при наступлении изменений имело время на обдумывание, разработку и реализацию необходимых мероприятий в качестве реакции на изменения, то сейчас основная задача менеджмента состоит в том, чтобы предугадать эти изменения и подготовить заранее реакцию фирмы.

11.4. Методы управления, применяемые фирмами при различных уровнях нестабильности рынка

Как следует из диаграммы рис. 45, методы управления, применяемые фирмами, зависят от рыночной ситуации и, главным образом, от степени ее нестабильности.

А. Методы управления, основанные на контроле:

- справочники, инструкции,
- финансовый контроль.

Б. Методы управления, основанные на экстраполяции:

- долгосрочное планирование,

- составление бюджетов текущих расходов и капитальных вложений,
- целевое управление.

В. Методы управления, направленные на предвидение изменений:

- стратегическое планирование (рис. 41),
- выбор стратегических позиций.

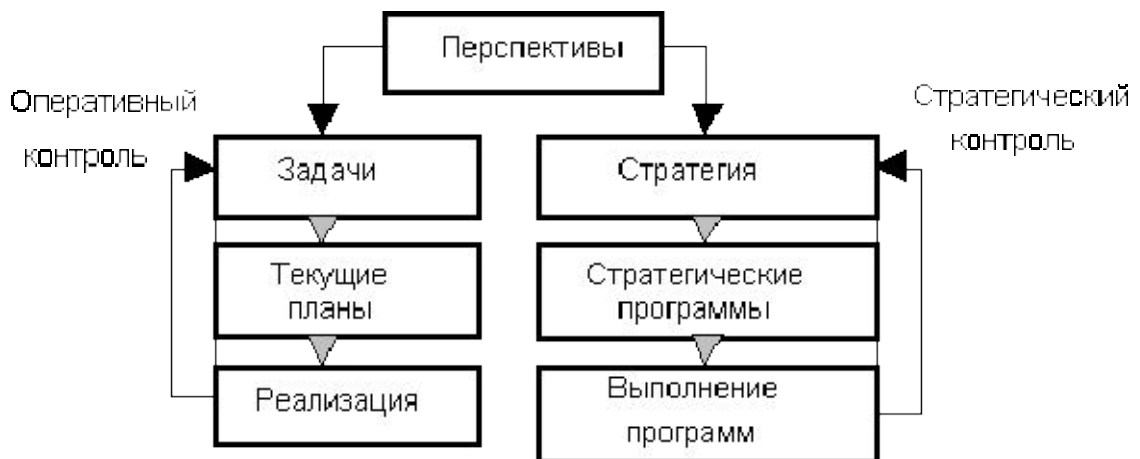


Рис. 41. Схема стратегического планирования

Таким образом, при стратегическом планировании добавляется еще одна петля управления (по стратегическим программам), экстраполяция заменяется развернутым стратегическим анализом.

Управление путем выбора стратегических позиций будет рассмотрено в следующем разделе.

Г. При управлении на основе гибких экстренных решений применяют:

- ранжирование стратегических задач (рис. 42),
- управление по слабым сигналам,
- управление в условиях неожиданных событий.

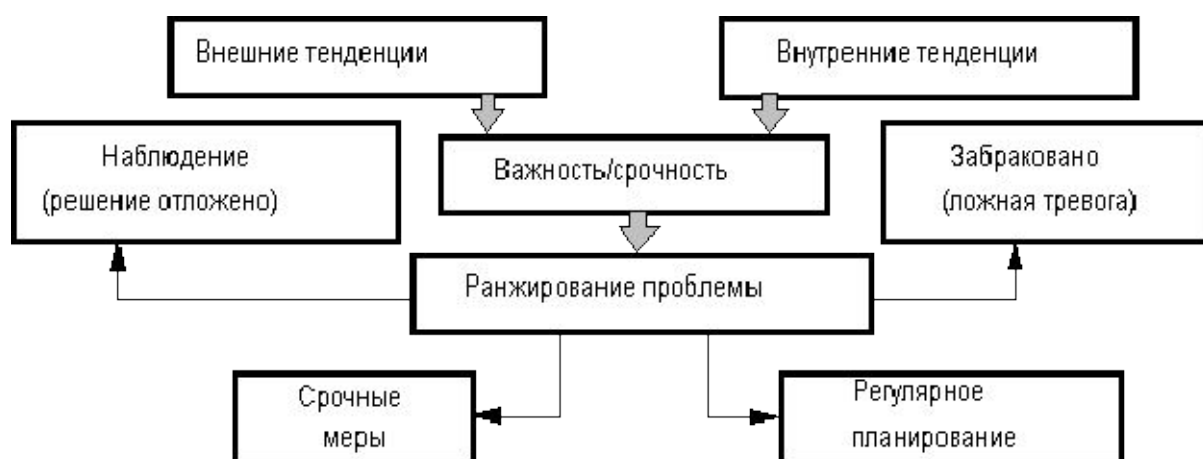


Рис. 42. Схема управления путем ранжирования стратегических задач

При уровне нестабильности порядка 4 - 5 баллов фирма, дожидаясь сильного сигнала, может опоздать с решением. Поэтому следует начать действовать уже при слабых сигналах по табл. 13.

Таблица 13

Действия фирмы при слабых сигналах

Сила сигнала	Характер мер
1. Опасность или новая возможность осознаются	Наблюдение за внешней средой. Определение относительной силы слабых сигналов
2. Источники опасности или новой возможности становятся ясны	Снижение внешней стратегической уязвимости. Повышение гибкости внутри фирмы
3. Масштабы явления принимают конкретные очертания	Разработка подготовительных планов и осуществление предварительных мер
4. Пути решения проблемы определяются	Планы практических мероприятий и их осуществление

При нестабильности внешней среды фирмы порядка 5 необходимо создание в фирме системы чрезвычайных мер:

- коммуникационной сети связи для чрезвычайных ситуаций (независимо от границ подразделений);
- перераспределение обязанностей высшего руководства: группы по контролю и сохранению здорового морального климата, обеспечению обычной работы с минимумом срывов и по чрезвычайным обстоятельствам;
- создание сети оперативных групп с обеспечением связи между ними, с учетом заблаговременных тренировок по действиям в возможных ситуациях;

- создание четкого сценария действий в предлагаемых ситуациях.

Естественно, что характер руководства усложняется по мере повышения нестабильности внешней среды. Обычно такое повышение сложности управления стоит больших средств и может оказаться вредным, если фактически внешняя среда относительно стабильна.

Таким образом, одной из важных задач руководства фирмы является точное определение индекса нестабильности внешней рыночной среды и создание соответствующей оптимальной структуры управления. Если руководство не желает усложнять структуру управления, то оно должно упростить стратегические позиции, покинув опасные зоны бизнеса.

Вопросы по разделу

1. Связаны ли между собою макро и микро среда предприятия?
2. Является ли объективной тенденцией развития мировой экономики интернационализация бизнеса?
3. Определяется ли темп изменений в окружающей фирму среде методами ее управления?
4. Все ли фирмы работают сегодня на рынке в одинаковых условиях нестабильности внешней среды?
5. Имеет ли значение сохранение обычного рабочего ритма в фирме в условиях принятия его экстренных решений?
6. Целесообразно ли применять управление на основе экстраполяции в топливно-энергетической отрасли в настоящее время?
7. Теряет ли свое значение бюджет фирмы как метод управления при использовании гибких экстренных решений?
8. Целесообразно ли при применении методов управления, основанных на предвидении изменений выделять в фирме менеджеров, ответственных за стратегические аспекты управления?

12. ВЫБОР И ОЦЕНКА СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ПОЗИЦИИ ФИРМЫ НА РЫНКЕ

12.1 Стратегические зоны хозяйствования (СЗХ).

СЗХ (strategic business unit - SBU), стратегические зоны хозяйствования - группировка зон бизнеса, основанная на выделении некоторых стратегически важных элементов, общих для всех зон.

Такие элементы могут включать частично совпадающий ряд конкурентов, относительно близкие стратегические цели, возможность единого стратегического планирования, общие ключевые факторы успеха, технологические возможности. Пионером применения понятий СЗХ в бизнесе является фирма "Дженерал электрик", которая сгруппировала свои 190 направлений в 43 СЗХ, а затем агрегировала их в 6 секторов.

Управленческое значение концепции СЗХ состоит в том, что она дает возможность диверсифицированным компаниям рационализировать организацию разнородных сфер бизнеса. СЗХ также помогают уменьшить сложность подготовки стратегии корпорации и взаимодействия сфер деятельности фирмы в различных отраслях.

СЗХ может рассматриваться и как отдельный сегмент рыночного окружения, на который фирма имеет или хочет иметь выход. Иерархия выделения СЗХ представлена на рис. 43.

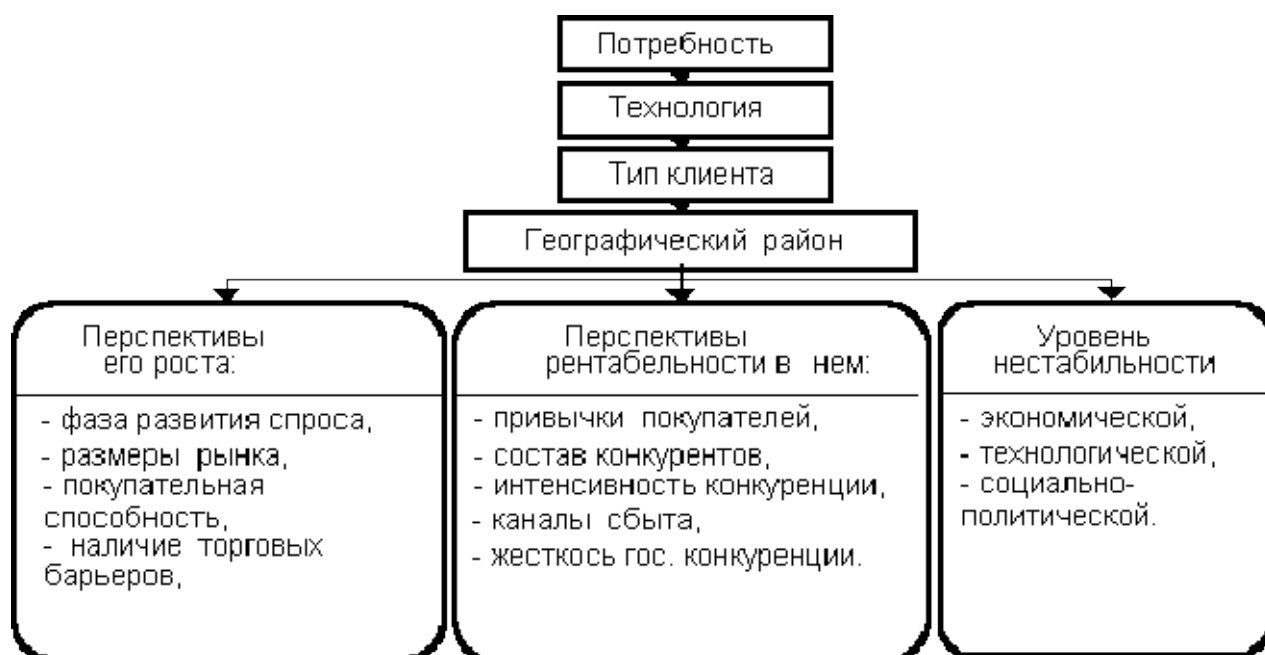


Рис. 43. Рекомендуемый порядок выделения СЗХ

12.2 Жизненный цикл товара

Любой товар (а, следовательно, и СЗХ) проходят свой жизненный цикл от зарождения (появление товара на рынке) до прекращения (выпуска последнего образца товара).

Можно выделить следующие основные стадии жизненного цикла товара (рис. 44):

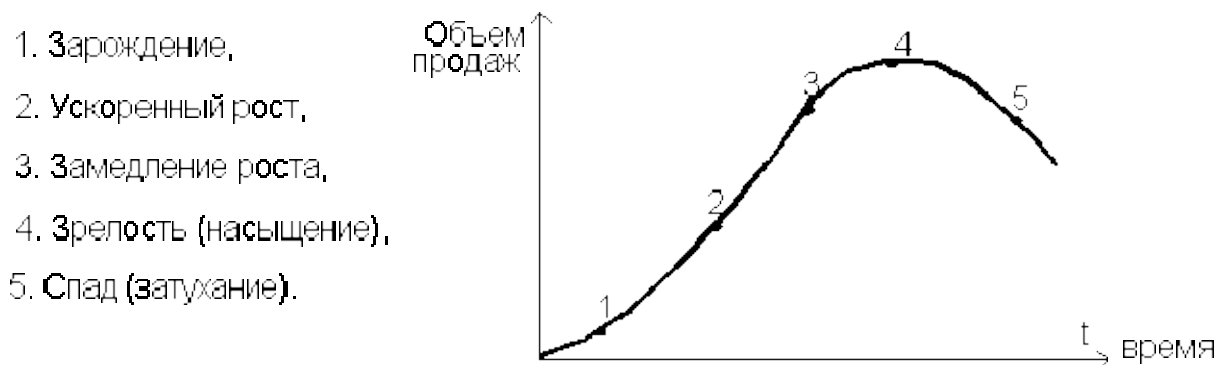


Рис. 44. Обычный график жизненного цикла товара во времени

12.3 Матричная техника оценки портфеля диверсифицированной фирмы.

Наиболее популярная процедура анализа положения на рынке диверсифицированной компании (имеющей несколько СЗХ)- построение матриц портфеля СЗХ. Обычно такие матрицы строятся на основе пары стратегически важных переменных, таких, как скорость роста отрасли, размеры рынка, долговременная привлекательность отрасли, конкурентный статус и т. д. Такие двумерные матрицы относительно просты и дают четкую рыночную обстановку. Наибольшее распространение получили матрицы БКГ (BCG - Bosfon Consulting Group) и "Дженерал Электрик".

12.3.1 Матрица БКГ.

Матрица БКГ (рис.45) содержит четыре квадранта в координатах скорость роста отрасли - относительная доля рынка, контролируемая фирмой. Каждая СЗХ определяется кругом в этих координатах, причем площадь круга представляет объем продаж СЗХ или относительную долю СЗХ в продажах всей фирмы.

Темп роста рынка %	высокие	ЗВЕЗДЫ	ТРУДНЫЕ ДЕТИ
	низкие	ДОЙНЫЕ КОРОВЫ	СОБАКИ
		высокая	низкая
		Относительная доля рынка %	

Рис. 45. Матрица БКГ

Относительная доля рынка определяется как отношение объема продаж в СЗХ к объему продаж средней СЗХ фирм, действующих на этом рынке.

Мы видим, что при помощи матрицы БКГ СЗХ фирмы группируются в четыре зоны. Рассмотрим каждую из них.

Трудные дети. Быстрый рост рынка делает эти СЗХ привлекательными. Но их относительная доля на рынке низка и рождает вопросы, удастся ли реализовать потенциально высокую прибыль. Поэтому фирма должна решить, следует ли ей инвестировать капитал в СЗХ, расположенные в этом квадранте.

БКГ утверждает, что имеются две наилучшие возможности действий в этой ситуации:

- агрессивная стратегия роста для реализации возможностей быстрого роста,
- "раздевание" в случае, если стоимости усиления позиций на рынке при агрессивной стратегии роста перевесят потенциальные выгоды и финансовый риск.

Следование стратегии быстрого роста всегда предпочтительнее, если СЗХ характеризуются эффектом снижения издержек производства за счет его масштаба. При этом увеличение контролируемой доли рынка позволяет занять позицию конкуренции по более низкой стоимости и далее опять увеличить контролируемую долю рынка. Таким образом, корпоративная стратегия предписывает для СЗХ, находящихся в этом квадранте бизнеса: "раздевать" наиболее слабые и не имеющие шансов выбиться в лидеры за счет масштабов производства СЗХ и инвестировать привлекательные СЗХ с целью превращения их в "звезды".

Звезды. Это, конечно, самая лучшая позиция для бизнеса. Но "звезды" обычно требуют больших инвестиций для поддержки экспансии продукции и увеличения производственных мощностей. Но они также могут генерировать свои собственные внутренние потоки инвестиций вследствие преимуществ низких издержек при больших масштабах производства. Те СЗХ в этой области, которые долго существуют и приближаются к зрелости, поддерживают сами себя, а юные СЗХ часто требуют существенных инвестиций.

Дойные коровы. Бизнес в этом секторе с относительно большой контролируемой частью рынка и при лидирующих позициях в отрасли обеспечивает достаточно притягательную прибыль, но вследствие слабого роста отрасли в целом нет необходимости reinvestировать капитал для поддержания позиции СЗХ на рынке, и потоки инвестиций целесообразно направить в другие секторы.

Многие из сегодняшних "дойных коров" вчера были "звездами". Они должны "дойтись" для выплаты дивидендов корпорацией и для финансирования новых предприятий: юных "звезд" и "диких кошек" с целью их превращения в "звезды".

Слабые "дойные коровы" становятся кандидатами для "раздевания", если в отрасли, достигшей зрелости, создаются неблагоприятные конкурентные условия.

Собаки. Это наименее привлекательный сектор вследствие непередовых позиций на рынке и малых прибылей по сравнению с лидерами, которые пользуются преимуществами масштаба производства. Таким образом, эти СЗХ, как правило, кандидаты к ликвидации.

Итак, матрица БКГ дает наглядное представление о портфеле СЗХ фирмы, позволяет сформулировать основные направления ее стратегий, направление развития каждой СЗХ, представить потоки инвестиций в фирме, их приоритеты. Однако надо отметить и определенные ограничения ее применения:

1. Низка размерность матрицы (2x2), желательно ее увеличить.

2. Соответственно все СЗХ разбиты лишь на четыре типа и показывают сегодняшнее состояние, а не потенциальные возможности развития.
3. Матрицы БКГ хорошо отражают ситуацию и пригодны для принятия решений в относительно стабильных областях экономики.

12.3.2 Матрица фирмы "Дженерал Электрик"

С целью преодоления ограничений матрицы БКГ матричная техника совершенствуется, прежде всего, в направлении использования более сложных и информативных переменных:

- вместо скорости роста отрасли используется привлекательность СЗХ,
- вместо контролируемой доли рынка - конкурентный статус фирмы.

Пионером в разработке усовершенствованной матрицы стратегического портфеля СЗХ фирмы с переменными: привлекательность СЗХ- КСФ является фирма "Дженерал Электрик" (в сотрудничестве с консультативной фирмой Mc Kinsey). Эта матрица имеет размерность 3x3. Обычно в этой матрице площади кругов, отображающие СЗХ, пропорциональны объемам продаж в них, а заштрихованные секторы показывают долю рынка, контролируемую фирмой (рис. 48).

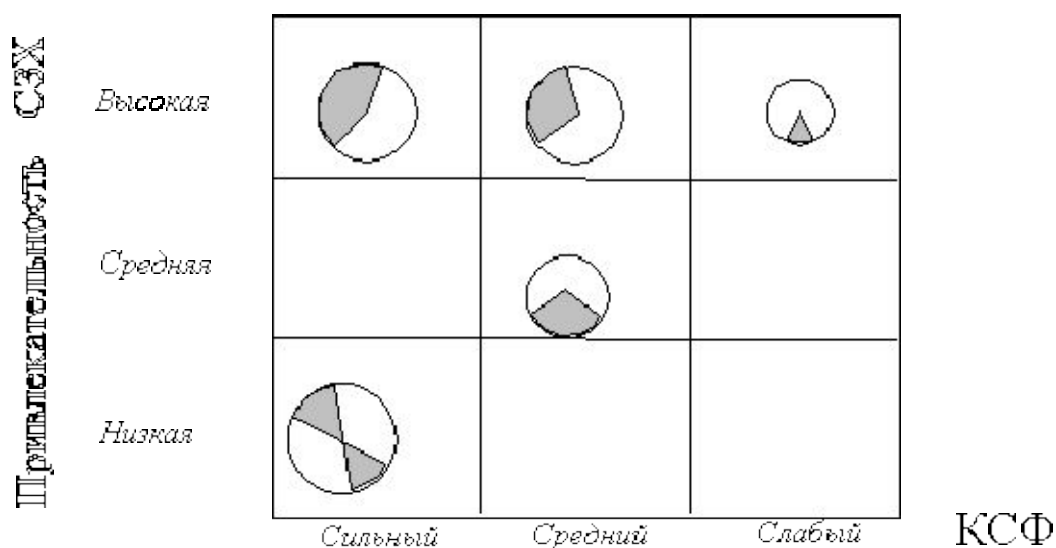


Рис. 48. Матрица "Дженерал-электрик" - McKinsey

В принципе сама фирма может устанавливать границы между секторами матрицы. Но поскольку при оценках в баллах мы исходили из возможного разброса (-5, +5), а также нормировали полученные суммарные по факторам значения, то можно рекомендовать следующие границы секторов:

- малая (слабый)- -5 -2,
- средняя (средний)- -2 +2,
- высокая (большой)- +2 +5.

Такие матрицы обычно дополняются информацией о целесообразных потоках инвестиций: Например, в матрице "Дженерал электрик" выделяют три области приоритетов для инвестиций:

- со слабым приоритетом,

- средним,
- высоким (см. рис. 49).

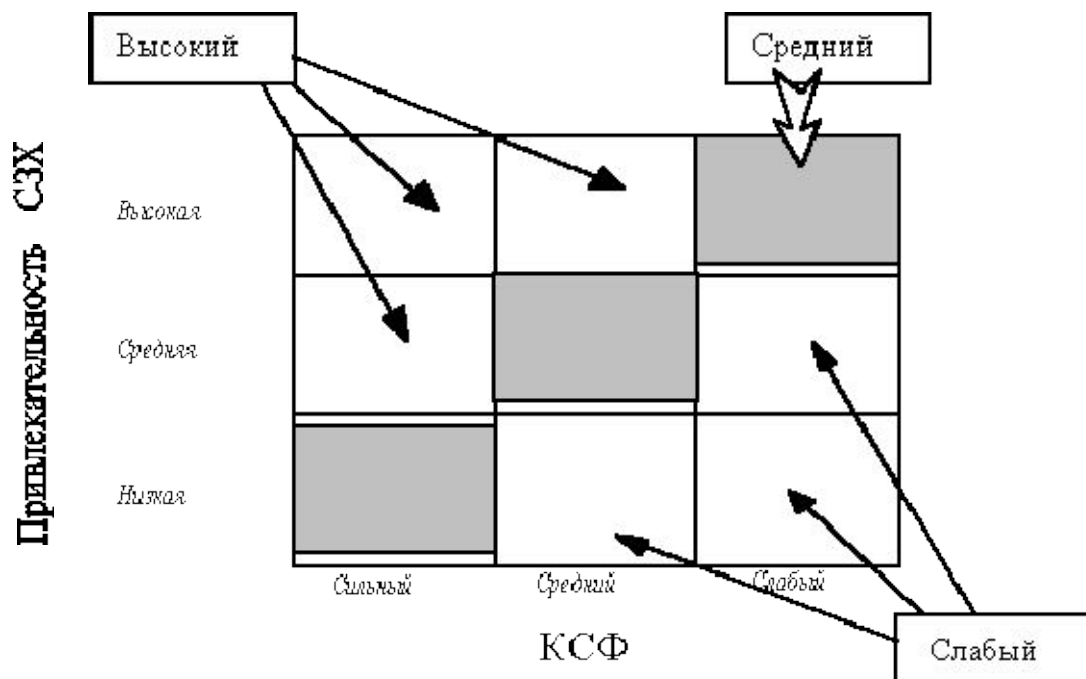


Рис. 49. Приоритеты потоков инвестиций в соответствии с матрицей "Дженерал-электрик" - McKinsey.

В результате, мы имеем возможность построить для СЗХ такой вариант матрицы, который будет лишен самого существенного недостатка, отмеченного у матрицы БКГ, а именно того, что элементы ее вертикального и горизонтального построения слишком упрощены. В матрице, показ вместо показателя роста объема (см. Бостонскую матрицу) использован параметр привлекательности СЗХ, а вместо относительной доли рынка — будущий конкурентный статус.

Матрица «Дженерал Электрик» — «МакКинзи»			
Привлекательность СЗХ	Высокая	Оптимизировать («звезды»)	Усилить или удержать («дикие кошки»)
	Низкая	Извлекать полную выгоду («дойные коровы»)	Уйти («собаки»)
Позиция фирмы в конкуренции		Сильная	Слабая

Рис. 50 усовершенствованная матрица БКГ

Метод записи соответствующих данных, примененный в матрице БКГ, пригоден также и для этой новой матрицы, которую назвали по имени фирмы «МакКинзи», осуществившей ее разработку..

Как видно из новой матрицы, она пригодна для принятия решений того же типа, что и предыдущая

В отличие от матрицы БКГ новая матрица применима во всех фазах циклов спроса и технологии и при самых различных условиях конкуренции.

Но, как следует из предыдущих параграфов, пользоваться ею можно только после ряда трудоемких операций. Поэтому Бостонская матрица сохраняет свое значение в качестве упрощенного аналитического метода для тех СЗХ, которые продолжают расти устойчивыми темпами и в стабильных условиях и в которых прочность конкурентного статуса фирмы измеряется ее относительной долей на рынке.

Первоначальные варианты обеих матриц были подвергнуты критике за то, что в них упрощенно представлена сложность реальной структуры деятельности, в виде таблицы, расчерченной на четыре клетки. Этот недостаток был легко преодолен такими фирмами, как «Шелл» и др., применившими формат 3Х3 и даже 4Х4.

Как следует из рис. 50, при более детальном делении не удастся сохранить тот характер безусловных предписаний, который присутствует в трех элементах четырехклеточной матрицы 2Х2 («оптимизировать», «извлечь полную выгоду», «изъять вложенные средства»). Одновременно встает вполне законный вопрос, на чем основаны эти указания и как следует принимать соответствующие решения, если перспектива не столь ясна.

12.4 Оценка привлекательности СЗХ.

Оценка привлекательности СЗХ может быть проведена при помощи матрицы SWOT-анализа (рис. 46)

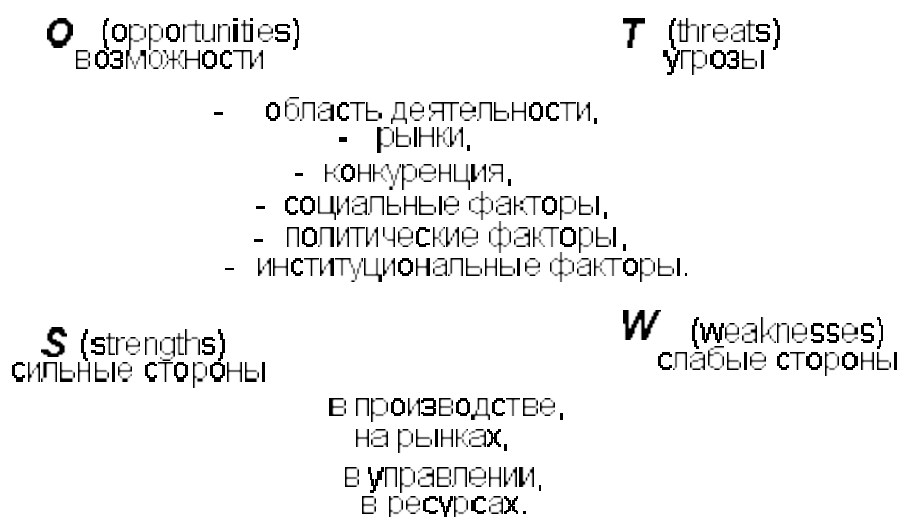


Рис. 46. Структура SWOT-анализа

SWOT (CBOT)- анализ позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны фирмы, а также потенциальные возможности и угрозы. Достигается это за счет того, что менеджеры должны сравнивать внутренние силы и слабости своей компании с возможностями, которые дает им рынок. Исходя из качества соответствия делается вывод о том, в каком направлении организация

должна развивать свой бизнес и в конечном итоге определяется распределение ресурсов по сегментам.

SWOT - анализ может проводиться как для организации в целом, так и для отдельных видов бизнеса. Его результаты в дальнейшем используются при разработке стратегических планов и планов маркетинга.

Анализ сильных и слабых сторон предприятия позволяет оценить его возможности относительно рынка. Проведение анализа позволяет выделить те области деятельности предприятия, которые нуждаются в улучшении А так же те стороны деятельности предприятия на которые можно полно использовать

Анализ возможностей и опасностей позволяет оценить тенденции микросреды предприятия.

В результате анализа делаются выводы:

- как реагировать на прогнозы;
- на ожидания связанных групп;
- по использованию возможностей;
- по предотвращению опасностей;
- по укреплению сильных сторон и их использованию;
- по усилению слабых мест, которые следует учесть в стратегических и годовых планах.

Пример

матрица СВОТ анализа разработанная группой БИГ для Аэрофлота в 1998 г.

Возможности

Регионы России, где господствуют местные авиа перевозчики

Увеличение потребности в авиа перевозках в мире.

Опасности

Низкая покупательная способность населения России

Рост цен на традиционных курортах

Конкуренция со стороны западных авиа перевозчиков

Сильные стороны

Географическое положение

Развитая инфраструктура

Слабость

Отсутствие единой информационной системы

Старый авиапарк

Неэффективная эксплуатация некоторых линий

Необходимость ликвидации рабочих мест в связи с переходом на новый авиапарк

12.5 Оценка конкурентного статуса фирмы

В любой отрасли, национального или международного масштаба, при производстве товаров или сфере услуг, правила конкуренции заключаются в пяти движущих конкурентных силах(матрица М.Портера рис. 47):

- *выход на рынок новых конкурентов*
- *угроза со стороны товаров-субститутов(заменителей)*
- *рыночная власть покупателей*
- *рыночная власть поставщиков*
- *соперничество между действующими на рынке конкурентами*

Соответственно М. Портер выделил три базовые конкурентные стратегии, определяющие конкурентный статус фирмы (КСФ):

- за счет экономии на издержках,
- за счет дифференциации,
- за счет специализации.

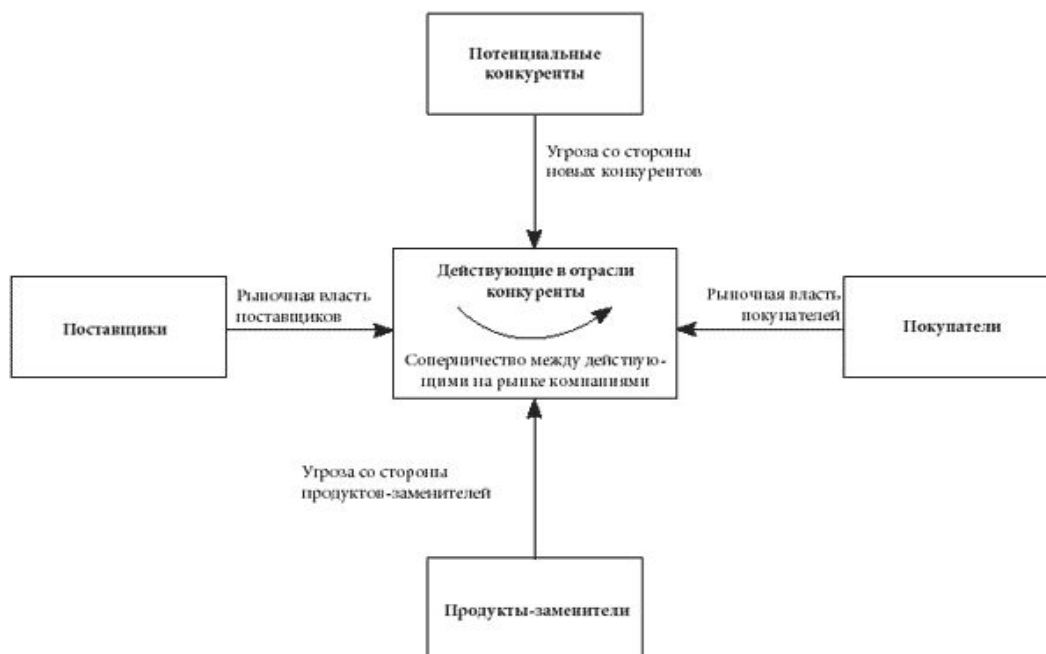


Рис. 47. Матрица М. Портера

Они различаются по целевому рынку (весь рынок или сегмент) и по типу реализуемого конкурентного преимущества (по издержкам или по качеству товара).

Выбор стратегии во многом зависит от положения предприятия относительно конкурентов. Следует выделить четыре основных положения предприятия на рынке по отношению к конкурентам:

- *Лидер рынка - доминирует на данном рынке.*
- *Совместные лидеры – позиция совместного с конкурентом господства на рынке.*
- *Последователь или соперник – растущая сила и значительная доля рынка.*
- *Доминирование узкого специалиста в сегменте рынка, или улучшающееся положение в нише рынка.*

Соответственно можно определить и стратегии по отношению к конкурентам (табл. 14).

Таблица 14

Позиция на рынке	Упреждающие стратегии	Реагирующие стратегии
Лидеры рынка	Захват, защита	Перехват, блокировка
Преследователи	Атака, прорыв	Следование, окружение
Избегающие прямой конкуренции	Сосредоточение в нише	Сохранение позиций, Обход

«Захват» - существенное увеличение спроса на оптовые услуги предприятия путем ценового лидерства или лидерства по услугам.

«Защита» - удержание потребителей оптовых услуг за счет персонализации продаж, использования специальных программ по поддержанию лояльности покупателей, расширяя ассортимент оптовых услуг

«Перехват» - реакция на нововведения конкурентов для снижения их возможной эффективности. Стратегия реализуется в первую очередь, за счет оперативного реагирования на появление новых услуг, пользующихся спросом у покупателей (включая товары нового ассортимента).

«Блокировка» - не допущение достижения конкурентами преимуществ на отдельных маркетинговых направлениях.

«Атака» - использование достигнутого над лидером превосходства для установления конкурентного преимущества.

«Прорыв» - использование какой-либо слабой стороны конкурента. Например, не учет каких-либо каналов распределения товара или сегментов покупателей.

«Следование по курсу» - минимизация риска ответных действий лидера.

«Окружение» - Постепенное накопление преимуществ над конкурентом за счет планомерного воздействия на покупателей постепенным введением новых оптовых услуг и преимуществ для покупателей.

«Сосредоточение на участке» - выбор сегментов рынка, групп покупателей, не привлекающих внимание конкурентов.

«Сохранение позиций» - поддержание рыночной деятельности не привлекая внимания конкурентов.

«Обход»- избежание конкуренции по услугам, каналам сбыта и т.п.

Вопросы по разделу

1. Достоинство разделения бизнеса на СХЗ состоит в том, что позволяет диверсифицированным компаниям рационализировать организацию разнородных сфер бизнеса?
2. В соответствии с подходом БКГ «дойные коровы» наиболее желательный бизнес в портфеле фирм?
3. Одно из достоинств подхода БКГ состоит в том, что он отражает широкий диапазон стратегически важных для анализа переменных?
4. «Звезды» - часть бизнеса, характеризующаяся большой относительной долей рынка в быстрорастущей отрасли?
5. Сильной стороной SWOT анализа является фиксация внимания на факторах внешней и внутренней среды?
6. Концепция СЗХ помогает компании рационально построить управление своим бизнесом?
7. В матрице GE + McKinsey «дикие кошки» означают слабую конкурентную позицию в привлекаемой отрасли?
8. В критерий «привлекательность СЗХ» не входит в качестве частного фактора существующий размер контролируемой доли рынка?

13. АНАЛИЗ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ

13.1 Анализ и синтез организационных структур управления.

Задачи рационализации организационных структур управления сводятся к двум видам:

- анализ (диагностика) существующих структур управления,
- синтез (проектирование) структур управления.

Мы видели, что применение той или иной организационной структуры управления определяется целым рядом факторов:

- цели фирмы,
- стили ее организационного поведения,
- основные задачи и методы деятельности,
- исторически сложившиеся традиции в фирме,
- национальные особенности общества,
- персональные аспекты,
- характер и уровень изменчивости внешней и внутренней сред фирмы и т.д.

Наиболее определяющими факторами является характер и уровень изменчивости внешней и внутренней сред фирмы и специфика ее деятельности (завод, НИИ, торговая организация и т.д.) Задача анализа состоит в установлении соответствия между организационной структурой управления фирмы и условиями ее среды.

Задача синтеза состоит в определении числа и состава структурных блоков управления, способов их взаимосвязи и взаимодействия (начальный этап - выбор типа организационной структуры управления).

13.2 Основные режимы деятельности фирмы

Практически управление любой фирмой имеет два режима работы:

- стратегическое управление;
- оперативное управление.

Их сопоставление позволяет сделать выводы, что они во многом различаются и даже противоположны (табл. 15). Таким образом, даже в рамках одной фирмы требуются разные стили организационного поведения.

Крайними являются следующие:

- производственный,
- предпринимательский.

Производственный стиль ориентирован на минимизацию отклонений от традиционного поведения.

Предпринимательский - на непрерывное изменение достигнутого состояния.

Таблица 15

Основные характеристики режимов управления

Характеристика	Оперативное управление	Стратегическое управление
Культура фирменного поведения	Ориентирована на производство (маркетинг),	Ориентирована на стратегию (гибкость), успех

	успех определяется агрессивностью в конкуренции и эффективностью в производстве.	определяется изобретательностью, созданием новых возможностей, предвидением
Характеристики управляющего лица	Умение получить прибыль, достичь поставленной цели, контролировать подчиненных.	Предпринимательство, новаторство, благожелательное лидерование в коллективе.
Основные методы управления	Долгосрочное планирование, контроль.	Стратегическое планирование, управление и контроль
Типовые структуры управления	Линейно-функциональные, дивизиональные.	Матричные, множественные.
Динамичность структуры управления	Стабильная	Динамичная
Характер власти	Децентрализована, сосредоточена в производстве и маркетинге.	Сосредоточена в общем руководстве, НИОКР.

Различия в организационном облике фирм, преимущественно придерживающихся этих крайних стилей, характеризуются табл. 16.

Таблица 16

Сравнение производственного и предпринимательского стилей

Стиль	Производственный	Предпринимательский
Характеристики		
Цели	Оптимизация прибыльности	Оптимизация потенциала прибыльности
Пути достижения цели	Экстраполяция прошлых подходов	Взаимодействие возможностей получения прибыли и качеств управления
Ограничения	По окружающей среде и внутренним возможностям	По способности изменить окружающую среду, создать требуемые специализации, воспринять способы поведения
Система стимулирования	За стабильную эффективность и прошлую деятельность	За творчество и инициативу
Информация	Внутренняя: результаты деятельности Внешняя: глобальные возможности	Внутренняя: возможности. Внешняя: долгосрочные возможности
Стиль руководства	Популярность, обеспечение единства подходов	Допущение риска, умение вдохновить на восприятие изменений

Оргструктура	Стабильная или расширяющаяся, экономия на масштабах производства, слабая увязка разных видов деятельности	Гибкая, по проблемам, жесткая увязка видов деятельности
Подходы к решению управленческих проблем	Реакция на возникшую проблему, использование прошлого опыта с минимумом отклонений от статус-кво, рассмотрение одной подходящей альтернативы	Активный поиск возможностей, предвидение проблем, большие отклонения от статус-кво, поиск лучшей из многих альтернатив
Отношение к риску	Минимизация риска, соответствие прошлому опыту	Сознательный риск, баланс совокупности рискованных вариантов

Как уже указывалось, не только преимущественный тип деятельности определяет организационный стиль поведения, но и многие другие факторы, которые реализуются в реакции фирмы на изменения во внешней среде (под реакцией понимается качество и типы поведения, обусловленные потенциалом фирмы).

Различают четыре основные реакции:

- производственную,
- конкурентную,
- инновационную,
- предпринимательскую.

Их основные характеристики приведены в табл. 17

Таблица 17

Характеристики основных реакций фирмы

Типы реакций	Производственная	Конкурентная	Инновационная	Предпринимательская
Характеристики				
Характерные черты управления	Минимально необходимое общее руководство. Распределение конкретных обязанностей. Финансовый контроль. Основное внимание производству.	Балансировка маркетинга и производства. Гибкие роли в управлении. Долгосрочное планирование.	Нововведение в управлении. Система управления по проектам. Быстрые реакции на изменения.	Прогнозирование изменений. Стратегический портфель заказов. Стратегическое планирование потенциала. Своевременная реакция на изменения.
Цели фирмы	Минимум затрат	Обеспечение оптимальной прибыли	Обеспечение краткосрочного потенциала	Обеспечение долгосрочного потенциала
Цели НИОКР	Снижение себестоимости. Повышение надежности	Улучшение товарного вида, Модернизация продукции	Разработка новой продукции	Создание новых технологий для новой продукции
Поведение в	Реакция на	Агрессивная	Стратегия	Разработка новых

конкуренции	ценовую конкуренцию.	стратегия сбыта	расширения рынков и внедрение новой продукции	концепций маркетинга. Поиск новых рынков для новых товаров
Системы премирования	За снижение себестоимости	За повышение рентабельности	За новаторство	За предпринимательство
Типичный индекс нестабильности	1-2	2-3	3-4	4-5
Рекомендуемая структура управления	Линейно-функциональная	Дивизиональная	Матричная	Множественная

13.3 Анализ структуры управления фирмы.

Мы видели, что предпочтительная структура управления зависит от степени изменчивости внешней среды. В связи с этим первый шаг анализа действующей структуры управления фирмы состоит в идентификации существующей системы управления. Для этого используется табл. 18

Таблица 18

Классификация практических методов управления

Система	Информация	Место реализации	Контроль	Финансовое планирование	Принятие решения по
Контроль	Традиционная	Подразделение	Традиционный	-	Коррекциям
Финансовое планирование	Экстраполяционная	-"	-"	Кратко-срочное	Целям
Долгосрочное планирование	-"	-"	Опережающий	Долго-срочное	-"
Квазистратегическое планирование	Наблюдения за средой	+ Проекты	-"	+ Смета на тему	+ Темам
Стратегическое планирование	+ Проекты в СЗХ	-"	+ Стратегический	+ Стратегический бюджет	+ Задачам, +Стратегии
Стратегическое управление	+ Наблюдение за внутренней ситуацией	-"	-"	-"	+ Потенциальным возможностям
Управление по проблемам	По отдельным событиям	Проекты	-"	По проблеме	Проблеме
Управление в неожиданных ситуациях	Традиционная	-"	-"	По проектам	Ликвидации ущерба

Анализ этой таблицы позволит оценить, к каким методам управления тяготеет фирма, и выделить "усредненный". Это можно сделать и для каждой СЗХ фирмы.

Следующий шаг, состоит в определении по таблице 19 наиболее предпочтительных методов и структур управления, которые удовлетворят потребности фирмы в ближайшие 5-7 лет (в том числе и для каждой СЗХ).

Таблица 19

Предпочтительные методы и оргструктуры управления

Системы	Уровень неустойчивости	Характер среды	Решаемые проблемы	Вклад руководства в управление	Предпочтительные оргструктуры
1	2	3	4	5	6
Контроль	1	Повторяющийся	Сложность работы	Контроль по отклонениям	Линейно-функциональная
Финансовое планирование	2	Расширяющийся	Длительные сроки реализации НИОКР	Регулирование ресурсов	-"
Долгосрочное планирование	3	Быстро расширяющийся	Быстрый рост	Координация роста, управление прибылью и НИОКР	Дивизиональная
Квазистратегическое планирование	3,5	Быстро расширяющаяся, смена номенклатуры продукции	Реакция на смену номенклатуры	Управление меняющейся ситуацией	Матричная
Стратегическое планирование	4	Смешанные, разрозненные проекты	Определение стратегических позиций	Управление стратегическими нововведениями, стратегическое распределение ресурсов	-"
Стратегическое управление	4,5	Совершенно новые проекты	+ Развитие потенциала	Управление стратегическими изменениями	Множественная
Управление по проблеме	4,5	Частично предсказуемые явления	Предотвращение неожиданностей	Управление частично предсказуемыми переменными	-"
Управление в неожиданной ситуации	5	Неожиданный	"Выздоровление" от неожиданностей	Упорядочение реакции на кризисную ситуацию	-"

13.4 Алгоритм определения предпочтительной организационной структуры управления диверсифицированной фирмы

Как уже указывалось, наиболее типичной ситуацией бизнеса в настоящее время является диверсифицированная компания (компания с несколькими или многими СЗХ). В связи с тем, что каждая СЗХ может находиться в уникальных условиях изменчивости внешней среды (т.е. бизнес в СЗХ определяется разными индексами неустойчивости), возникает проблема определения предпочтительной структуры управления такой диверсифицированной компанией. Для ее

определения используется средневзвешенная величина индекса нестабильности для бизнеса фирмы. В качестве весов выступают произведения удельного веса СЗХ в общем объеме прибыли фирмы на показатель интенсивности конкуренции в СЗХ (например, в баллах от 0 до 10, 0 - соответствует отсутствию конкуренции, а 10 - ее максимальной жесткости).

Для расчета средневзвешенного значения индекса нестабильности фирмы составляется следующая вспомогательная табл. 20.

Таблица 20

Данные для расчета средневзвешенного индекса нестабильности

Диапазон индексов нестабильностей	СЗХ	Доля прибыли	Интенсивность конкуренции в баллах	Весовой коэффициент
1 - 2				
2 - 3				
3 - 4				
4 - 5				

Во второй столбец таблицы выписываются СЗХ, сгруппированные по диапазонам индексов нестабильности. В третий и четвертый столбцы выписываются доля прибыли и показатель интенсивности конкуренции для каждой СЗХ. В пятом столбце содержится произведение данных двух предыдущих столбцов. Расчет средневзвешенного значения индекса нестабильности производится по известной формуле:

$$I_{\text{ср}} = \frac{\sum_{i=1}^n \alpha_i I_i}{\sum_{i=1}^n \alpha_i},$$

где - i - текущий номер СЗХ, n - общее число СЗХ, α_i - вес i-й СЗХ, I_i - показатель нестабильности в i-й СЗХ.

Средневзвешенный индекс нестабильности определяет и предпочтительную структуру управления (табл. 20).

13.5 Модель нормативной структуры системы и ее использование при анализе и синтезе системы управления.

После установления предпочтительной структуры управления фирмой стоит задача "наполнения" этой иерархической структуры блоками, ответственными за выполнения конкретных функций управления.

Взаимодействие последних и должно обеспечить выполнение задач управления фирмой.

Единицей оргструктуры может являться структурный модуль.

Основные требования к нему:

- *выполнение определенной цели,*
- *совместимость с другими составными частями,*
- *возможность использования в разных сочетаниях.*

Моделирование взаимодействия структурных модулей предусматривает три среза:

- *по разнообразию результатов (промежуточный, замыкающий, исходный),*
- *по видам деятельности (реконструкция функции, выбор режима, защита режима),*
- *по элементам функционирования системы (вход, выход, процессор).*

В результате получается некоторая структурная решетка размерностью $3 \times 3 \times 3$, каждый узел которой - совмещение определенного вида деятельности, типы результата и элементы функционирования системы (не все они реально обязательно существуют).

В зависимости от вида деятельности решения и управление в процессе их реализации связаны с:

- *реконструкцией функции (инновационная деятельность),*
- *с выбором режима (инфраструктурная деятельность),*
- *с защитой выбранного режима (эксплуатационная деятельность).*

Соответственно инновационная деятельность может быть связана с промежуточными полезными результатами, инфраструктурная деятельность - со всеми видами результатов, а эксплуатационная деятельность только с исходными и замыкающими полезными результатами. В структурных модулях и системе можно выделить два типа входов - материальный и информационный и один тип выхода.

Группы структурных модулей, объединенных сильной зависимостью от одного фактора, составляют пять структурных блоков (табл. 17.7):

У₁ - привязка ограничений внешней инфраструктуры к условиям деятельности фирмы;

У₂ - реализация тиража продукции (услуг);

У₃ - синтез образцов изделий, услуг;

У₄ - обеспечение процесса создания тиража продукта;

Z - общее руководство фирмой.

На основе структурных модулей можно построить контуры принятия решений для различных видов деятельности фирм. В общем случае такой контур представлен на рис. 57.

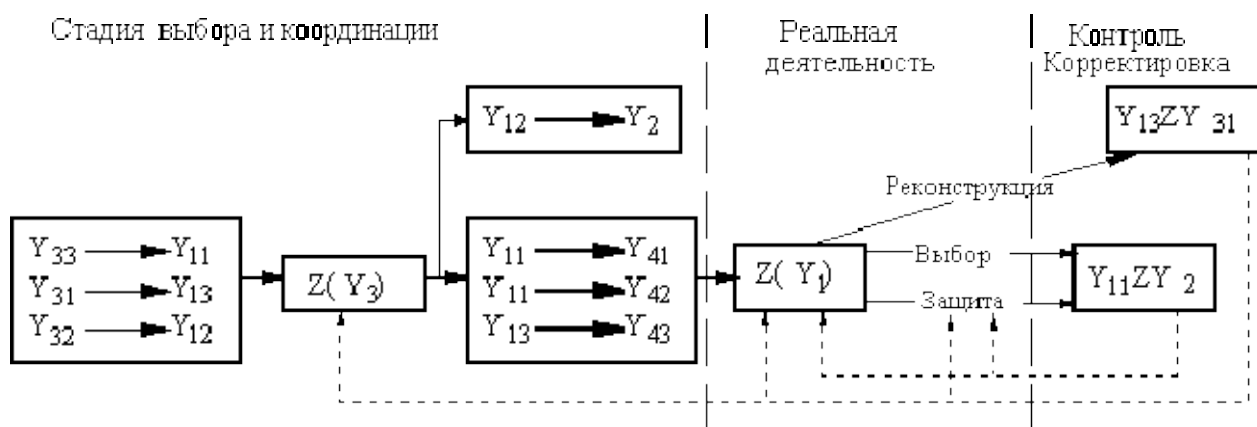


Рис. 57. Контур принятия решения

Таблица 21

Перечень структурных модулей, входящих в модель нормативной структуры системы

Тип структурного модуля	Тип результата, обеспечиваемый данным модулем	Характер принимаемых решений	Направление деятельности	Область ответственности	Подразделения управления завода, реализующие модуль
Y_1	Промежуточный	Выбор режима	Привязка ограничений внешней инфраструктуры к условиям данной хозяйственной системы	Уровень использования хозяйственного потенциала данной хозяйственной системы	Главный экономист
Y_{11}	"-	"-	Привязка ограничений внешней инфраструктуры к элементам входа данной хозяйственной системы	Соответствие установленных ограничений по элементам входа потребностям функционирования данной хозяйственной системы	ПЭО
Y_{12}	"-	"-	Привязка ограничений инфраструктуры к элементам выхода данной хозяйственной системы	Соответствие установленных ограничений по элементам выхода возможностям данной хозяйственной системы	ПЭО, Финансовый отдел
Y_{13}	"-	"-	Привязка ограничений внешней инфраструктуры к элементам процессора данной хозяйственной системы	Соответствие установленных ограничений по элементам процессора мощности данной хозяйственной системы	ПЭО, ПДО, ОТЗ, ОГМ, ОГЭ
Y_{14}	"-	Защита режима	Компенсация возможных изменений внешних и внутренних	Соответствие установленного размера тиража изделий	ПДО, Отдел маркетинга

			условий	предъявляемому потребительскому спросу	
У ₁₅	-"-	-"-	Компенсация возможных изменений внешних и внутренних условий	Соответствие реализуемого размера тиража изделий (продуктов, услуг) предъявляемому потребительскому спросу	ПДО, Отдел маркетинга
У ₂	Замыкающий	-"-	Реализация тиража изделий (продуктов, услуг)	Размер тиража изделий (продуктов, услуг)	Отдел маркетинга
У ₂₁	Замыкающий	Защита режима	Ограничение разнообразия образцов изделий (продуктов, услуг) в тираже (ограничение в разнообразии собственной технологии)	Мера унификации образцов изделий (продуктов, услуг) в тираже	КТОС, Отдел маркетинга
У ₂₂	-"-	-"-	Установление условий поставки образцов изделий (продуктов, услуг)	Мера согласования хозяйственных интересов поставщиков и потребителей	ОГК, Отдел маркетинга
У ₂₃	-"-	-"-	Создание условий эксплуатации данного образца изделий (продукта, услуги) у потребителя	Соответствие условий эксплуатации данного образца изделия у потребителя его техническим характеристикам (авторский надзор)	ОГК, Служба надежности
У ₃	Промежуточный Замыкающий	Реконструкция функции	Синтез образцов изделий (продуктов, услуг)	Соответствие образцов изделий (продуктов, услуг) структуре предъявляемых потребностей	НИИ, КБ ОГК
У ₃₁	Промежуточный	-"-	Изменение элементов оснащения данной хозяйственной системы	Мера приращения хозяйственного потенциала данной системы	ОГТ, ОМА, ОИХ, ОГМ, ОГЭ
У ₃₂	-"-	-"-	Изменение элементов катализатора данной хозяйственной системы (изменение уровня и запаса квалификации)	Мера приращивания хозяйственного потенциала данной системы	Отдел подготовки кадров, отдел кадров
У ₃₃	-"-	-"-	Изменение элементов входа данной хозяйственной системы	Мера приращения свойств образцов изделий (продуктов, услуг)	ОГТ, ОГК
У ₃₄	Замыкающий	-"-	Изменение свойств образцов изделий (продуктов, услуг) для удовлетворения более эффективным образом возникших потребностей	Соответствие потребительских свойств образца изделий (продукта, услуги) предъявляемым требованиям	ОГК, Отдел маркетинга

У ₄	Исходный	Защита режима	Обеспечение условий реализации процесса преобразования образца изделия (продукта, услуги) в соответствующий тираж изделия	Мера обеспеченности процесса преобразования образца изделия (продукта, услуги) в соответствующий тираж изделия	ОГТ, ОИХ, ОГМ, ОМТС, Отдел кооперации
У ₄₁	-"-	-"-	Создание резервов ресурсов для обеспечения процессов преобразования образца изделия (продукта, услуги) в соответствующий тираж изделия	Уровень запасов ресурсов	ОМТС, Отдел кооперации
У ₄₂	-"-	-"-	Регулирование ресурсов во времени	Время пополнения (возобновления) запаса	ОМТС, Отдел кооперации
У ₄₃	-"-	-"-	Обеспечение процессов преобразования образцов изделий (продуктов, услуг) в соответствующий тираж изделий (продуктов, услуг) элементами оснащения	Изменение технических характеристик элементов оснащения во времени	ОГТ, ОКС
Z ₁	Промежуточный	Выбор режима	Компенсация возможных возмущений по элементам входа и процессора	Соответствие достигнутых результатов деятельности установленным ограничениям	Руководство, финансовый отдел, бухгалтерия
Z ₂	-"-	Защита режима	Создание условий деятельности руководства в хозяйственной системе	Качество обслуживания руководства	АСУП, Канцелярия

Эта схема отражает организационно-экономические условия преобразования ресурсов в полезные результаты. Контур принятия решений позволяет выделить в каждом блоке базовой структуры классы непересекающихся решений и на этой основе установить группы подразделений, их взаимосвязь и подчиненность, полномочия и области ответственности. По отношению к конкретному виду деятельности этот контур принятия решения может быть видоизменен и детализован.

Следующая задача модульного проектирования - установление области ответственности каждого структурного модуля и характера принимаемых им решений (типа деятельности). Устанавливая в контуре решений направления и содержание взаимодействия блоков на каждой фазе принятия решения, можно выделить внутри каждого блока структурные модули по признакам законченности фазы формирования полезного результата и однородности принимаемых решений (табл. 22).

Таким образом, в блоке Y_1 выделяются две группы структурных модулей: первая (Y_{11}, Y_{12}, Y_{13}) - привязки при планировании деятельности фирмы ограничений на деятельность блоков Y_2 и Y_4 в форме плановых заданий для них, вторая группа (Y_{14}, Y_{15}) на фазе выполнения плана компенсирует возможные изменения внутренней и внешней среды.

В блоке Y_2 - три типа структурных модулей (по назначению продукции и услуг, условиям их поставки и обеспечению устойчивости в эксплуатации).

Таблица 22

Соответствие структурных блоков и характера решений

Структурный блок	Тип деятельности	Характер принимаемых решений	Фаза принятия решения	
			Выбор и координация	Выполнение плана
Y_1	Инфраструктурный	Выбор режима	Y_{11}, Y_{12}, Y_{13}	Y_{14}, Y_{15}
Y_2	Эксплуатационный	Защита режима	Y_{21}, Y_{22}, Y_{23}	-
Y_3	Инновационный	Реконструкция функции	Y_{31}, Y_{32}, Y_{33}	Y_{34}
Y_4	Эксплуатационный	Защита режима	Y_{41}, Y_{42}, Y_{43}	-
Z	Инфраструктурный	Выбор режима	Z_1	Z_2

В блоке Y_3 выделено две группы модулей: (Y_{31}, Y_{32}, Y_{33}) - формирование изделия и его техническое и организационное обеспечение, (Y_{34}) - изменение изделия и его ресурсного обеспечения (например, модернизация его).

В блоке Y_4 выделены три типа структурных модулей. На стадии планирования и координации модули Y_{41}, Y_{42}, Y_{43} отвечают за распределение входных потоков, а на стадии выполнения плана резервируют продукты и оснащение, необходимые для функционирования системы.

По фазам принимаемых решений можно выделить два вида блоков, т.е. всего шесть видов структурных звеньев. Следовательно, в модели нормативной структуры управления выделены 17 типов структурных модулей, для каждого из которых теоретически можно установить основные направления деятельности, область ответственности и характер принимаемых решений.

Эта модель может быть использована для решения задач анализа и синтеза структур управления. В первом случае сопоставление модели с существующей структурой позволяет оценить полноту заполнения управленческими функциями областей ответственности каждого структурного элемента.

Алгоритм анализа состоит в следующем:

1. Анализируются функции управления, производится их разделение на группы в соответствии с перечнем структурных модулей нормативной модели.
2. Оценивается "представительность" каждой группы в соответственно нормативно

выделенном блоке структуры.

3. Устанавливаются наименее охваченные сферы управления.

4. Дополняется список функций управления.

При синтезе модуль нормативной структуры - основа установления идентификационных характеристик, по которым проектируются новые подразделения в структуре.

Вопросы по разделу

1. Проектирование структуры управления вновь создаваемым предприятием начинается с анализа существующих структур его управления?
2. При синтезе структуры управления следует учитывать цели фирмы, характер изменчивости внешней среды, уровень конкуренции и т.д.?
3. Режим стратегического управления требует большей гибкости от организационной структуры, чем режим оперативного управления?
4. Линейно-функциональная структура управления лучше всего подходит для стратегического управления?
5. Нормативная структурная модель системы управления может быть использована только при синтезе структуры управления?
6. Реакция фирмы на изменения в ее внешней среде должна оптимизироваться в зависимости от реального индекса нестабильности в отрасли?
7. Стратегический менеджмент, как правило, более рискован, чем оперативный?
8. При предпринимательском стиле управления поощряются творчество и инициатива работников.

Список использованной литературы

1. Азоев Г. Л. Управление организацией : учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальности "Менеджмент организации" / [Г. Л. Азоев и др.]; под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина Москва: ИНФРА-М, 2007
2. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989.
Бобрышев Д.Н., Семенцов С.П. История управленческой мысли. 2-е изд., доп. М.: АНХ СССР, 1989.
3. Балдин К. В. Управленческие решения : учебник по специальности 061100 "Менеджмент организации" / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин Москва : Дашков и К°, 2007
4. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: Управление предприятиями на уровне высших стандартов: Теория и практика эффективного управления. М.: Экономика, 1997.
5. Веснин В. Р. Менеджмент: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности "Менеджмент организации" / В. Р. Веснин Москва : Проспект, 2007
6. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. М.: Институт международного права и экономики. Тирада Лтд, 1996.
7. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Высшая школа, 1994.
8. Глангард К., Джонсон С. "Сиюминутный" менеджер. Нижний Новгород: Школа менеджеров, 1991.
9. Глушенко В.В. Менеджмент: системные основы. Железнодорожный: ТОО НПЦ "Крылья", 1996.
10. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1997
11. Дункан У. Дж. Основополагающие идеи в менеджменте. М.: Дело, 1996.
12. Зазыкин В.Г., Чернышов А.П. Менеджер: психологические секреты профессии. М., 1991.
13. Зайцева О.А., Радугин А.А. и др. Основы менеджмента. М.: Центр, 1997.
14. Зотов В.В., Ленский Е.В. Задачи и организационные основы менеджмента. М.: ТОО "Корона-принт", 1996.
15. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебник. Мн.: НПЖ "ФУА", ЗАО "Экономпресс", 1997.
16. Клиланд Д., Кинг В. Системный анализ и целевое управление. М: Советское радио, 1974.
17. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Под ред. Н.Г. Данилочкиной. М.: ЮНИТИ, 1998.
18. Корицкий Е.Б., Лавриков Ю.А., Маров А.М. Советская управленческая мысль 20-х годов. М.: Экономика, 1990.
19. Корлофф Д. Деловая стратегия. Концепция, содержание, символы. М.: Экономика, 1990.
20. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. М.: ДеКа, 1997.
21. Корпоративное управление. М.: Джон Уайли энд САНЗ, 1996.
22. Кохно Л.А., Микрюков В.А., Комаров С.Е. Менеджмент. М.: Финансы и статистика, 1993.

23. Кузнецов Ю.В., Подлесных В.И. Основы менеджмента. СПб.: Олбис, 1998.
24. Кузьмин И. Психотехнологии и эффективный менеджмент. М.: Технологическая школа бизнеса, 1992.
25. Ладанов И.Д. Практический менеджмент: Пособие для руководителей менеджеров и предпринимателей. М.: Ника, 1992. Ч. 1, 2.
26. Лапыгин Ю. Н. Теория организаций : учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности "Менеджмент организации" / Ю. Н. Лапыгин Москва : ИНФРА-М, 2007
27. Лебедева О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента: Учебное пособие. СПб: ИД "М и М", 1997.
28. Лэнд П.Э. Менеджмент – искусство управлять: Секреты и опыт практического менеджмента. М.: ИНФРА-М, 1995.
29. Раздорожный А. А. Документирование управленческой деятельности : учебное пособие по дисциплине специализации специальности "Менеджмент организации" / А. А. Раздорожный Москва : ИНФРА-М, 2007
30. Менеджмент (современный Российский менеджмент): Учебник / Под ред. Ф.М. Русинова, М.Л. Разу. М.: Пресс, 1998.
31. Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента. М.: МГУ, 1991.
32. Семь нот менеджмента. М.: Дедал Арт, 1996.
33. Современное управление: Энциклопедический справочник. М.: Издатцентр, 1997.
34. Словарь-справочник менеджера / Под ред. М.Г. Лапусты. М.: ИНФРА-М, 1996.
35. Уткин Э.А. Бизнес-план. Как развернуть собственное дело. М., 1996.
36. Фахитдинов Р.А. Система менеджмента: Учебно-практическое пособие. 2-е изд. М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1997.
37. Федотова М. Г. Коммуникационный менеджмент : учебное пособие / М. Г. Федотова; Федер. агентство по образованию, Гос. образоват. учреждение высш. проф. образования "Омский гос. техн. ун-т" Омск : Изд-во ОмГТУ, 2007
38. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения. М.: Наука, 1992.
39. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. СПб.: Изд-во СПбУ, 1997.
40. Шкута А.А. Практическое мышление менеджера. М.: Финпресс, 1998.